

MÖGLICHKEITEN EINER LAUFBAHNPLANUNG FÜR
FÜHRUNGSKRÄFTE IN UNTERNEHMUNGEN

Kilian Fuchs

1975

MÖGLICHKEITEN EINER LAUFBAHNPLANUNG FÜR
FÜHRUNGSKRÄFTE IN UNTERNEHMUNGEN

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Kilian F u c h s

1975



Referent:	Prof. Dr.Dr. h.c. Edmund Heinen
Korreferent:	Prof. Dr. Werner Kirsch
Promotionsabschlußberatung:	21. Juli 1975

Inhaltsverzeichnis

	Seite
I. <u>Problemstellung und Gang der Untersuchung</u>	1
II. <u>Kriterien für die Konzipierung einer Laufbahnplanung</u>	8
1. Organisationsziele als Gestaltungskriterien für eine Laufbahnplanung	8
11. Die Erklärung von Organisationszielen aus dem Koalitionsmodell	9
111. Das Koalitionsmodell	9
112. Resultate der empirischen Zielforschung	11
113. Zur Problematik dieser Organisationsziele	12
12. Organisationsziele aus systemtheoretischer Sicht	14
121. Der theoretische Ansatz	14
122. Systemerfordernisse als Organisationsziele	15
13. Konsequenzen für die Kriterien einer Laufbahnplanung	18
2. Individuelle Ziele als Kriterien einer Laufbahnplanung	20
21. Begriffliche Grundlagen	21
22. Modelle der Arbeitsmotivation	24
221. Humanistische Modelle der Arbeitsmotivation	25
222. Anreiztheoretische Modelle (Erwartungs-Valenz-Modelle)	30
2221. Das Grundmodell der Leistungsmotivation nach Atkinson	32
2222. Das Modell der Leistungsmotivation von Patchen	34
2223. Zusammenfassung	40
23. Zur Theorie der Arbeitszufriedenheit	41
231. Die Konzeption der Arbeitszufriedenheit	42
232. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	44
24. Zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung	49

	Seite
241. Arbeitszufriedenheit als Determinante der Leistung	50
242. Leistung als Determinante der Arbeitszufriedenheit	52
243. Arbeitszufriedenheit und Leistung als unabhängige Variable	54
244. Zusammenfassung	55
3. Auswahl von Kriterien, denen ein Laufbahnplanungssystem zu genügen hat	56
31. Zum Verhältnis der aus Organisations- und Individualzielen abgeleiteten Kriterien	57
32. Möglichkeiten des Ausgleichs zwischen organisationalen und individuellen Zielen	60
33. Konsequenzen für die Anforderungen an die Konzipierung einer Laufbahnplanung	63
34. Zu den Funktionen einer Laufbahnplanung in der Organisation	67
III. <u>Das Konzept einer Laufbahnplanung als Grundlage der weiteren Diskussion</u>	69
IV. <u>Konstituierende laufbahnrelevante Entscheidungen der Organisation</u>	81
1. Die Entscheidung über die Konzeption der Planung in der Organisation	83
11. Zu Begriff und Funktion der Planung	84
12. Die Entscheidung zwischen Planung und Improvisation	86
13. Die Entscheidung über die Planungsphilosophie	90
2. Die Entscheidung zugunsten einer internen oder externen Beschaffung von Führungskräften	99
21. Die Bedeutung der Quelle der Personalbeschaffung für die Laufbahnplanung	99
22. Die Analogie zum Entscheidungsproblem "Eigenfertigung/Fremdbezug"	101
221. Argumente für den "Fremdbezug"	102
222. Argumente für die "Eigenfertigung"	106
23. Die Notwendigkeit der Einbeziehung weiterer Kriterien	108

	Seite
24. Konsequenzen für die Laufbahnplanung	111
3. Die Entscheidung über die Management Development-Konzeption	114
31. Bedeutung und Funktion des Management Development	115
311. Zum Begriff des Management Development	115
312. Die Bedeutung des Management Development für die Laufbahnplanung	120
32. Die Entscheidung über den Grad der Systematik des Management Development	123
33. Die Entscheidung über die Mitwirkung der Führungskraft	124
34. Die Entscheidung über die vom Management Development zu erfassenden Verhaltensebenen	127
35. Die Entscheidung über die anzustrebende Spezialisierung bei der Führungskräfte-Ausbildung	130
4. Die Entscheidung über das anzustrebende Anforderungsprofil der Führungskräfte	132
41. Die Bedeutung des Anforderungsprofils und die Problematik seiner Ermittlung	132
42. Ansätze zur Ermittlung von Anforderungsprofilen	135
43. Empirische Ergebnisse bei der Ermittlung von Anforderungsprofilen	137
44. Konsequenzen für die Laufbahnplanung	142
5. Die Entscheidung über den Führungsstil in der Organisation	144
51. Die Bedeutung des Führungsstils für die Laufbahnplanung	145
52. Ausprägung von Führungsstilen	147
53. Konsequenzen des Führungsstils für die Laufbahnplanung	149
V. <u>Entscheidungstatbestände bei der Gestaltung des Planungssystems</u>	156
1. Die Einengung des Entscheidungsspielraums durch die konstituierenden Entscheidungen	157
2. Die Entscheidung über den Datenbedarf und die Datengewinnung	159
21. Die Eignungsermittlung durch die Leistungs- und Verhaltensbewertung	160

	Seite
211. Inhalt der Leistungs- und Verhaltensbewertung	160
212. Die Funktion der Leistungsbewertung im Rahmen der Laufbahnplanung	163
213. Konsequenzen für die Durchführung der Bewertung	164
22. Die Eignungsermittlung durch die Beurteilung des Leistungspotentials	167
221. Inhalt der Potentialbeurteilung	167
222. Die Funktion der Potentialbeurteilung im Rahmen der Laufbahnplanung	167
223. Grundlagen und Methoden der Potentialbeurteilung	169
224. Konsequenzen für die Laufbahnplanung	177
23. Die Ermittlung der Anforderungen	178
231. Die Funktion der Anforderungsermittlung	178
232. Die Anforderungsermittlung als Problem der Organisations- und Personalbedarfsplanung	180
233. Die Problematik der Anforderungsermittlung und die Konsequenzen für die Laufbahnplanung	182
24. Die Erfassung von Methoden zur Personalentwicklung	184
241. Die Bedeutung dieser Methoden für die Laufbahnplanung	184
242. Die Problematik der Bewertung von Ausbildungsmethoden	186
243. Die Konsequenzen für die Laufbahnplanung	188
3. Die Entscheidung über die Versetzungskriterien	191
31. Die Funktion der Versetzungskriterien für die Laufbahnplanung	191
32. Die Eignung verschiedener Versetzungskriterien für die Laufbahnplanung	195
33. Konsequenzen für die Laufbahnplanung	200
4. Die Entscheidung über die Schaffung vorprogrammierter Laufbahnpläne zur Standardisierung der Planung	203
41. Die Notwendigkeit einer Standardisierung infolge des Datenanfalls	204
42. Die Entscheidung über Breite, Versetzungshäufigkeit und zeitliche Reichweite von Laufbahnen als Voraussetzung einer Standardisierung	206

	Seite
43. Konsequenzen für die Laufbahnplanung	212
5. Die Entscheidung über die Informationspolitik und die Partizipation der Führungskräfte im Rahmen der Laufbahnplanung	214
51. Zur Bedeutung von Information und Partizipation	215
52. Bereiche der Information und Partizipation	218
6. Die Entscheidung über die Träger der Laufbahnplanung in der Organisation	221
61. Die Praxis der langfristigen Personalplanung	222
62. Erfordernisse bei der Organisation der Laufbahnplanung	224
63. Konsequenzen für die Realisierung der Laufbahnplanung	226
VI. Möglichkeiten der Realisierung des Planungskonzeptes	232
Abkürzungsverzeichnis	VI
Literaturverzeichnis	IX



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41551925_0001

I. Problemstellung und Gang der Untersuchung

Die organisationstheoretische Forschung interpretiert Unternehmungen als Koalitionen von Individuen, die sich von ihrer Mitgliedschaft eine höhere Erfüllung ihrer Ziele versprechen, als ihnen dies ohne die Interaktion mit der Organisation bzw. den in ihr tätigen Menschen möglich wäre. Idealtypisch gesehen wird ein Individuum die Zugehörigkeit zu einer Organisation solange als erstrebenswert bzw. erhaltenswert ansehen, als die von der Organisation gewährten Anreize nach seiner Einschätzung die von ihm geleisteten Beiträge übersteigen.¹⁾ Die Teilnahmeentscheidung eines Individuums wird also global von zwei Faktoren beeinflusst: zum einen von seiner subjektiven Wahrnehmung und Bewertung relevanter Informationen (z.B. Arbeitsmarkt, Beschäftigungsalternativen oder familiäre Situation betreffend) und dem daraus resultierenden Anspruchsniveau, zum anderen von den seitens der Organisation in Aussicht gestellten Anreizen oder Belohnungen. Nur über die Gestaltung dieser Anreize vermag die Organisation auf die Teilnahmeentscheidung eines Individuums (die Eintritt wie Austritt zum Gegenstand haben kann) einzuwirken. Die Vielzahl möglicher Anreize kann in drei Gruppen zusammengefaßt werden:

Monetäre Anreize umfassen alle Zahlungen, die dem Koalitionsmitglied als Kompensation für seine Beiträge gewährt werden. Soziale Anreize sieht ein Individuum in der Zugehörigkeit zu Gruppen, mit denen es sich zu identifizieren vermag und die seinem Bedürfnis nach Kontakt und Interaktion entgegenkommen. Diese Anreize werden nicht unmittelbar von dazu beauftragten Instanzen der Organisation gewährt, sondern von der Gesamtheit ihrer Mitglieder. Diese Anreize sind jedoch global durch die Personalpolitik und insbesondere den Führungsstil beeinflussbar. Eine dritte Gruppe bilden die Aufstiegs- und Ausbildungsanreize. Sie stellen kein unmittelbares Äquivalent für erbrachte Beiträge dar. Ihre Hauptfunktion besteht darin, die im Zeitablauf wachsenden individuellen Beitragsleistungspotentiale mit den organisationalen Beitragsleistungsbedürfnissen abzustimmen und damit gleichzeitig die organi-

1) Vgl. zur Anreiz-Beitrags-Theorie March, Simon (1966), S. 84 ff.

sationalen Anreizgewährungsmöglichkeiten mit den wachsenden individuellen Anreizforderungen in Einklang zu bringen. Aufstiegs- und Ausbildungsanreize beziehen sich somit auf den dynamischen Aspekt der individuellen Anreiz-Beitrags-Gleichgewichte.

Die Vermittlung monetärer Anreize erfolgt in der Regel in Entlohnungs- oder Beteiligungssystemen; soziale Anreize folgen meist aus dem in einer Organisation praktizierten Führungssystem. Während die systematische Gestaltung der materiellen Anreize seit jeher ein Standardproblem der Betriebswirtschaftslehre bildet, werden die Methoden zur Steuerung sozialer Anreize erst in jüngerer Zeit intensiver diskutiert. Für ein zu den Entlohnungs- oder Führungssystemen analoges 'Karrieresystem' der Organisation finden sich hingegen kaum Ansatzpunkte. Unter einem solchen Begriff wären all diejenigen Regelungen und Prämissen zusammenzufassen, die die Ausbildung und den Werdegang der Organisationsmitglieder bestimmen. Möglichkeiten einer planvollen Strukturierung des Aufstieges in einer Organisation werden jedoch in der Literatur meist nur pauschal behandelt. Zwar wurde die Bedeutung der innerbetrieblichen Ausbildung zunehmend erkannt und fand beispielsweise in den Konzeptionen des Management Development ihren Niederschlag. Die Anreizvermittlung beschränkte sich dabei jedoch auf die grundsätzliche Bereitstellung verschiedenartiger Methoden zur Qualifizierung der Organisationsmitglieder; spezifische Aufstiegsanreize können dem Organisationsmitglied jedoch wegen des Fehlens einer systematischen Regelung des Aufstieges kaum vermittelt werden.¹⁾

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit der Aufstieg in einer Organisation einer systematischen Planung zugänglich ist.²⁾ Eine solche Planung sollte den künftigen Werdegang der Organisationsmitglieder

1) Eine Kritik der bestehenden Handhabung findet sich bei Kellogg (1972), S. 1 ff.; Hofstetter (1973), S. 168 ff.

2) Dieses Problem wurde bisher in der Literatur noch nicht von Grund auf diskutiert. Verschiedene Einzelprobleme bei der Gestaltung individueller Laufbahnen werden jedoch bei v. Eckardstein (1971) und Müller (1971) erörtert. Kürzere Überblicke geben Beloch (1972), S. 225 ff. und Kreklau (1972).

Im einzelnen vorzeichnen. Die Planung hat damit die Erstellung von Laufbahnplänen zum Inhalt. Dabei soll unter Laufbahn die Folge der im Zeitablauf nacheinander ausgeübten Tätigkeiten in einzelnen Stellen derselben Organisation verstanden werden. Laufbahnpläne beinhalten damit Festlegungen über künftige Stellenbesetzungen, sie regeln den Personaleinsatz auf lange Sicht.

Damit erfaßt eine derartige Laufbahnplanung einen sehr wesentlichen langfristigen Aspekt der allgemeinen Personalplanung. Für letztere finden sich in der Literatur unterschiedliche Definitionen, die sehr verschiedenartige Elemente des Personalwesens erfassen. In teilweiser Anlehnung an Gaugler¹⁾ kann die Funktion der Personalplanung wie folgt charakterisiert werden: 'Personalplanung ist der Prozeß, in dem die Organisation durch die teilweise Vorwegnahme künftiger Entscheidungen zu erreichen versucht, daß Arbeitskräfte in der richtigen Menge und mit der geeigneten Qualifizierung am richtigen Ort und zur richtigen Zeit zur Übernahme bestimmter Tätigkeiten zur Verfügung stehen.' Für eine Laufbahnplanung läßt sich hieraus die allgemeine Zielsetzung ableiten, durch langfristige Vorplanung des Personaleinsatzes das hinsichtlich den organisatorischen Anforderungen optimal geeignete Personal jederzeit bereitzustellen. Diese Definition soll zunächst als Arbeitsdefinition beibehalten werden. Offen bleiben soll zunächst auch, inwieweit die Planung die Erstellung individueller Laufbahnpläne zum Gegenstand hat oder ob die Organisationsmitglieder in normierte Laufbahnlinien eingewiesen werden.

In dieser Arbeit wird die Laufbahnplanung allerdings auf den langfristigen Einsatz von Führungskräften beschränkt. Unter Führungskräften sollen dabei Stelleninhaber verstanden werden, deren Tätigkeit tendenziell von folgenden Merkmalen²⁾ gekennzeichnet ist:

1) Vgl. Gaugler (1974), S. 9 in Anlehnung an Vetter. Zur weiteren Definition vgl. Fußnote 2 auf S. 78.

2) Diese Definition ist enger als z.B. die von v. Eckardstein (1971), S. 20 gegebene (Führungskräfte sind alle Vorgesetzten und Stabsangehörigen). Damit soll von Anfang an die spezifische Problematik bei der Einsatz- und Ausbildungsplanung des höher qualifizierten Managements Berücksichtigung finden.

- Planerische Tätigkeiten überwiegen ausführende Handlungen;
- die zu bewältigenden Entscheidungsprobleme sind meist schlecht-strukturierter Natur; standardisierte Lösungen stehen nicht zur Verfügung;
- die Delegation der Ausführung getroffener Entscheidungen bedingt Prozesse der Willensdurchsetzung und damit gezielter Verhaltensbeeinflussung;
- aus der Interdependenz der zu lösenden Aufgaben folgt die Notwendigkeit einer Koordination in sachlicher, personeller und zeitlicher Hinsicht.

Diese Kennzeichnung erlaubt zwar keine eindeutige Abgrenzung gegenüber Vorgesetzten auf den untersten Ebenen; da hier jedoch nur die grundsätzlichen Möglichkeiten der Laufbahnplanung erörtert werden sollen, erscheint eine präzisere Fassung nicht erforderlich. Die Beschränkung auf den Führungsbereich erfolgt insbesondere aus drei Gründen: Zum einen umfaßt der operative Sektor¹⁾ im Gegensatz zum Führungsbereich nur wenige hierarchische Ebenen, so daß dort fast keine Aufstiegsmöglichkeiten bestehen und eine Laufbahnplanung damit überflüssig wird; zum anderen bestehen im Führungsbereich hinsichtlich der Informationen über Personalangebot und -nachfrage wesentlich ausgeprägtere Unsicherheiten als auf den unteren Ebenen einer Organisation, die sich durch relativ weitgehende Stabilität und Determiniertheit auszeichnen. Insbesondere diese Unsicherheiten machen jedoch eine Laufbahnplanung zum Problem. Drittens schließlich wird hier davon ausgegangen, daß sich die Qualifizierung des Führungspersonals über wesentlich längere Zeiträume erstreckt und daß hierzu von Fall zu Fall differenzierte und auf die einzelne Person zugeschnittene Methoden einzusetzen sind. Damit entfällt die Möglichkeit einer Planung, die die Organisationsmitglieder innerhalb bestimmter Teilmengen als homogen ansieht und bei Ausbildung und Personaleinsatz keine individuellen Lösungen erlaubt.²⁾

1) Im operativen Bereich sind überwiegend wohlstrukturierte Probleme zu lösen; Entscheidungsspielräume sind nur in geringem Umfang gegeben. Vgl. dazu Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 202.

2) Im operativen Bereich wird bei der Lösung von Personaleinsatzproblemen jeweils von einer Mehrzahl von Arbeitskräften bestimmter Eignungen ausgegangen. Vgl. z.B. Kossbiel (1972), S. 91 f.

Die relativ starke Vernachlässigung der Personalplanung im Rahmen der Unternehmungsplanung wird von verschiedener Seite¹⁾ festgestellt. Zwei Aspekte spielen dabei eine Rolle: Zum einen ist es die Tatsache, daß eine Personalplanung in der Praxis noch nicht die Bedeutung der Teilplanungen für andere Organisationsbereiche erlangt hat und im allgemeinen nur auf kurze Zeiträume²⁾ durchgeführt wird; zum anderen wird beklagt, daß die Personalplanung meist als Anpassungsplanung an die übrigen Teilplanungen der Unternehmung durchgeführt wird, obwohl der personelle Sektor - und dort besonders der Führungsbereich - häufig zum Engpaß bei der Realisation der Organisationsziele wird. Aus diesem Grund wird von verschiedener Seite³⁾ nicht nur eine Integration in die Unternehmungsplanung gefordert, sondern darüber hinaus auch eine simultane Festlegung der wesentlichen Entscheidungstatbestände aller betrieblichen Teilbereiche unter Einschluß des Personalbereiches. Modelle für eine simultane Planung des Personalsektors und wenigstens eines weiteren Teilbereichs werden in letzter Zeit zunehmend diskutiert. Zugleich wird jedoch auch von Vertretern dieser Richtung zugestanden, daß eine Simultanplanung praktisch nicht durchführbar ist.⁴⁾

Für eine Erörterung des Problems "Laufbahnplanung" zeichnen sich damit zwei grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten ab: Die erste Möglichkeit beinhaltet eine Bestandsaufnahme der bestehenden Modellansätze - insbesondere der simultanen - und eine Übertragung der dort angedeuteten Lösungsmöglichkeiten auf das spezifische Problem der langfristigen Laufbahnplanung für Führungskräfte. Dabei ist insbesondere zu prüfen, inwieweit eine "Individualisierung" der bestehenden mathematischen Modelle erreicht werden kann. Ferner muß in diesen Modellen das erwähnte Unsicherheitsmoment Berücksichtigung finden. Angesichts der Probleme, die bereits bei der Formulierung

1) Vgl. z.B. Schönfeld (1965), S. 149 ff.; Mensch (1968), S. 469 f.; Ferguson (1966), S. 139 f.

2) Vgl. Weber (1963), S. 277; Wächter (1974), S. 33.

3) Vgl. Domsch (1970), S. 21; Wächter (1973), S. 11; Vetter (1967), S. 12 f.; Kossbiel (1972), S. 90.

4) Vgl. z.B. Domsch (1970), S. 22.

und Lösung von Simultanmodellen¹⁾ im operativen Bereich bestehen, erscheint ein solches Vorgehen jedoch nicht sehr erfolgversprechend.

Aus diesem Grund wird hier ein anderer Weg eingeschlagen. Ziel ist nicht die Entwicklung eines integrierten Optimierungsmodells der Personalplanung insgesamt, sondern eine zufriedenstellende Lösung des Teilproblems "Laufbahnplanung für Führungskräfte", in die relevante gesamtplanerische Aspekte eingehen. Dadurch wird es möglich, die Diskussion nicht nur auf den Beschränkungen von Lösungsalgorithmen aufbauen zu müssen, sondern das Problem von Grund auf analysieren zu können. Im Vordergrund des Interesses steht dabei die Entwicklung von Gestaltungskriterien. Bei diesem Vorgehen wird bewußt auf eine zwar grundsätzlich anzustrebende, aber schwer zu praktizierende simultane Festlegung der Entscheidungstatbestände aus verschiedenen Teilbereichen verzichtet. Aufzuzeigen sind jedoch die Verbindungen, die zu anderen Teilplanungen der Organisation bestehen.

Aus dieser Zielsetzung bestimmt sich der Gang der vorliegenden Untersuchung.

Im Anschluß an die hier entwickelte Darstellung des Problems wird im zweiten Abschnitt untersucht, welchen Zielsetzungen ein Laufbahnplanungssystem zu genügen hat. Dabei werden sowohl die seitens der Organisation als Planungsträger verfolgten Zielsetzungen wie auch die Ziele der von der Planung betroffenen Organisationsmitglieder analysiert. Zur Klärung der Organisationsziele wird eine systemorientierte Betrachtung gewählt, die Aussagen über den Inhalt der für den Bestand der Organisation erforderlichen Systembedingungen ermöglicht. Diese Bedingungen werden als langfristige Organisationsziele interpretiert. Zur Analyse der individuellen Bedürfnisse wird sowohl auf humanistisch ausgerichtete Motivations- und Zufriedenheitstheorien wie auch auf die kognitiv orientierte Theorie der Leistungsmotivation zurückgegriffen. Es wird versucht, aus den ermittelten Zielsetzungen Kriterien abzuleiten, die bei der Konzipierung des Planungssystems herangezogen werden können. Die individuellen Interessen werden in der Absicht berücksichtigt, von Anfang an

1) Vgl. Dietel (1972), S. 37 ff.

dysfunktionale Planungsfolgen soweit als möglich zu vermeiden. Aus einer Gegenüberstellung der Interessen beider Seiten folgen die wesentlichen Funktionen einer Laufbahnplanung.

Auf der Grundlage der organisationalen wie individuellen Anforderungen und der daraus abgeleiteten Funktion kann dann im dritten Abschnitt die auf S. 3 gegebene Definition und Zielsetzung der Laufbahnplanung präzisiert werden. Hieraus wird ein Konzept für ein Planungssystem entwickelt, das im späteren Verlauf der Arbeit zu konkretisieren ist.

Im vierten Abschnitt wird dargestellt, daß das zuvor entwickelte Konzept nur dann in vollem Umfang realisiert werden kann, wenn in der Organisation bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Diese werden im Verlauf von "konstituierenden Entscheidungen" geschaffen; diese Festlegungen vermögen die Realisierung der mit der Laufbahnplanung verfolgten Ziele zu fördern bzw. einzuschränken. Inhalt dieser im Hinblick auf die Laufbahnplanung konstituierenden Entscheidungen sind die Zukunftsorientierung der von der Organisation durchgeführten Gesamtplanung, die Frage der organisationsinternen oder -externen Rekrutierung von Führungskräften, die grundsätzlich der langfristigen Personalentwicklung eingeräumte Bedeutung, die allgemeinen Anforderungen, denen Führungskräfte zu genügen haben und schließlich der Führungsstil der Organisation. Diese Entscheidungstatbestände sind im einzelnen zu diskutieren und auf ihre möglichen Konsequenzen für die Realisierung der Laufbahnplanung zu untersuchen. Zu Beginn des fünften Abschnittes wird zunächst diejenige Konstellation an Resultaten der konstituierenden Entscheidungen vorausgesetzt, unter welchen die Laufbahnplanung die im dritten Abschnitt definierte Aufgabenstellung am besten erfüllen kann. Innerhalb dieses Rahmens sind dann die verschiedenen Entscheidungstatbestände bei der Ausgestaltung des Planungssystems zu erörtern. Diese Entscheidungen betreffen Informationsbedarf und -gewinnung, die Auswahl zielentsprechender Kriterien für Laufbahnentscheidungen im Planungsprozeß, die Einrichtung normierter Laufbahnlinsen sowie die Mitwirkung der Organisationsmitglieder im ständigen Planungsprozeß. Im letzten Punkt wird untersucht, welche Stellen der Organisation aufgrund der entwickelten Konzeption als Träger der Planung in Frage kommen.

II. Kriterien für die Konzipierung einer Laufbahnplanung

Allgemein gesehen stellt eine Laufbahnplanung für die Organisation in Instrument dar, welches letztlich zur Realisation ihrer spezifischen Zielsetzungen beitragen soll. Auf der anderen Seite erwarten die in der Organisation tätigen Individuen von ihrer Mitgliedschaft eine Erfüllung persönlicher Ziele. Im Führungssektor einer Organisation bildet die Laufbahnplanung dasjenige Instrument, welches längerfristig die Bedingungen der Mitgliedschaft von Führungskräften regelt. Insofern müssen bei der Konzipierung der Planung organisationale Erfordernisse ebenso in die Überlegung einbezogen werden wie die persönlichen Bedürfnisse der von der Planung unmittelbar Betroffenen. Eine Vernachlässigung organisationaler Zwecksetzungen ließe die Laufbahnplanung für den Anwender ebenso sinnlos erscheinen wie eine Nichtbeachtung individueller Ziele, deren erwartete Erfüllung Voraussetzung der Teilnahmeentscheidung bildet. In welchem Ausmaß dabei den Zielen beider Seiten entsprochen werden kann, ist nach einer Bestandsaufnahme der von der Organisation verfolgten Ziele (1.) wie der beim Individuum bestehenden Bedürfnisse (2.) durch Gegenüberstellung im Abschnitt 3. zu beurteilen.

1. Organisationsziele als Gestaltungskriterien für eine Laufbahnplanung

Organisationen werden von der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre¹⁾ als zielgerichtete, Informationsverarbeitende Sozialsysteme²⁾ gesehen: Eine Mehrheit von Personen, die durch vielfältige Beziehungen miteinander verbunden sind, gewinnt und verarbeitet in fortwährenden Entscheidungspro-

1) Vgl. Helnen (1974), S. 49 ff.; Helnen (1971), S. 429 ff.; Helnen (1971a); Helnen (1969), S. 207 ff.; Helnen (1969a), Sp. 689 ff.; Rühli (1971); Raffée (1974), insbes. S. 94 ff.; Gäfgen (1968); Bidlingmaier (1968).

2) Vgl. Helnen (1975); Ulrich (1971), S. 49 ff.; Kirsch, Meffert (1970); zum Systembegriff allgemein Flechtner (1966), S. 228 f.; Ashby (1961); Beer (1963).

zessen eine Vielzahl von Informationen. Diese Informationsverarbeitung im Zuge der Entscheidungsfindung erfolgt nicht planlos und willkürlich, sondern hat stets die Erfüllung von Zielen oder Zielsystemen¹⁾ zum Gegenstand.²⁾

Zunächst soll untersucht werden, inwieweit Organisationsziele Kriterien beinhalten bzw. inwieweit aus ihnen solche abzuleiten sind, die für die Entscheidung über die Konzipierung einer Laufbahnplanung herangezogen werden können. Das kann nicht ohne Berücksichtigung der neueren Zielbildungstheorie erfolgen.

11. Die Erklärung von Organisationszielen aus dem Koalitionsmodell

11.1. Das Koalitionsmodell

Der bekannteste Ansatz zur Erklärung von Organisationszielen geht auf Cyert und March³⁾ zurück. Sie sehen jede Organisation als eine Koalition von Individuen, die sich von einem Zusammenschluß auf Teilgebieten eine weitergehende Erfüllung ihrer eigenen Ziele oder Interessen versprechen, als ihnen dies jeweils für sich alleine möglich sei. Dabei bilden Koalitionsteilnehmer, deren Status und Interessen Gemeinsamkeiten aufweisen, häufig Subkoalitionen, welche dann gegenüber den übrigen Organisationsmitgliedern als Interessensgemeinschaft auftreten. Damit besteht die Organisation aus einer Anzahl in sich organisierter Gruppen, welche aufgrund ihrer unterschiedlichen Interessenslage heterogene Vorstellungen über die von der Organisation insgesamt zu verfolgenden Ziele besitzen.⁴⁾ Erst aus einem Aushandlungsprozeß zwischen diesen Grup-

1) Zum Begriff des Zielsystems vgl. Heinen (1971b), S. 15; Schmidt-Sudhoff (1962); Berthel (1973a), S. 29 ff.; Szyperski (1971), S. 639 ff.

2) Vgl. zu Funktion und Bedeutung von Unternehmungszielen Heinen (1971a; Simon (1964), S. 1 ff.; Perrow (1968), S. 305 ff.; Kirsch (1963), S. 665 ff.; Kirsch (1971b), insbes. S. 120 ff.; Billingsmaier (1965), Berthel (1973); Strasser (1966).

3) Ferner March (1962), S. 672 ff.; Barnard (1938); Cyert, March (1950), S. 76 ff.; Billingsmaier (1967), S. 246 ff.; Zepf (1970), S. 71 ff.

4) Vgl. hierzu die Darstellung bei Heinen (1971a), S. 201

pen folgt ein für die Organisation entscheidungsrelevantes Zielsystem.¹⁾ Es ist als Kompromiß zu deuten, in dem die Machtverteilung zwischen den Gruppen ihren Niederschlag findet.

Aktionsfähig wird die Organisation durch die Kerngruppe:²⁾ Kraft Gesetz, Wahl oder Tradition ist sie letztlich zur Zielformulierung sowie zur Wahl und Durchsetzung von Mitteln zur Zielerreichung befugt. In Unternehmungen wird diese Kerngruppe vom Management repräsentiert.³⁾ Andere Gruppen (wie Aufsichtsrat, Banken, Öffentlichkeit, Lieferanten, Belegschaft) versuchen als Satellitengruppen Einfluß auf die Zielbildung zu nehmen. Je nach Machtposition sind sie hierzu in unterschiedlichem Maß in der Lage. Formal gesehen transformiert die Kerngruppe die von den Satelliten vorgebrachten heterogenen Vorstellungen hinsichtlich des organisatorischen Handelns (die "Ziele für die Organisation") durch Autorisierung in die "Ziele der Organisation", welche damit zu verbindlichen Maximen für die von der Organisation zu fällenden Entscheidungen werden.⁴⁾

Die Interessenpluralität in der Organisation und die Notwendigkeit zur Erzielung eines Kompromisses haben allerdings zur Folge, daß für das autorisierte Zielsystem in der Regel eine Formulierung gefunden werden muß, welche den Gruppen einen hinreichenden Interpretationsspielraum zur Verfolgung eigener Interessen läßt. Insofern stellt der Kompromiß meist nur eine "Quasilösung"⁵⁾ dar, welche mangels Eindeutigkeit verschiedene Auslegungen zuläßt und als Entscheidungskriterium nur teilweise operational ist. Je unschärfer dieser Kompromiß formuliert wird, desto größer wird ceteris paribus der Entscheidungsspielraum der Kerngruppe bei der Auswahl der Mittel, die nach ihrer

1) Vgl. z.B. Kirsch (1971b), S. 54.

2) Zu diesem Begriff ferner Sayre, Kaufmann (1960), S. 710 ff.; Kirsch (1969), S. 670 f.

3) Vgl. Helmen (1971a) S. 201, 203.

4) Vgl. Kirsch (1969), S. 669 f.

5) Vgl. Cyert, March (1963), S. 117; Kirsch (1969), S. 674 f.

Einschätzung dem Zielkompromiß gerecht werden. Diese Mittel stellen zugleich Subziele dar; sie weisen einen vergleichsweise höheren Grad an Operationalität auf, sind kurzfristigerer Natur und beinhalten Reaktionen auf temporäre bzw. stets wechselnde Einflüsse aus der Umwelt der Organisation.

112. Resultate der empirischen Zielforschung

Die Betriebswirtschaftslehre hat der Erforschung des Inhaltes von Organisationszielen besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Die von Heinen und Mitarbeitern 1965 durchgeführte empirische Erhebung¹⁾ durch standardisierte Interviews setzte bei Mitgliedern der Kerngruppe an; gefragt wurde nach den "Zielen der Organisation", also nach dem aus Verhandlungsprozessen hervorgegangenen Zielkompromiß. Die Ergebnisse sind in Abbildung 1²⁾ dargestellt.

Zielinhalt:	Zielrang:	mittlerer Rangwert	häufigster Rangwert
Gewinn		2,44	I
Sicherheit		3,24	II
Soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft		4,51	III
Marktanteil		5,20	IV
Unabhängigkeit		4,46	V
Kundenpflege		4,56	V
Wachstum		4,67	VI
Prestige		6,47	VII

Abb. 4: Mittlerer und häufigster Rangwert der Nennung vorgegebener Unternehmungsziele

1) Durchgeführt vom Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München im Jahr 1965. Vgl. hierzu Heinen (1978), S. 30 ff. und die dort genannten weiteren empirischen Untersuchungen. Ferner Witte (1968), S. 625 ff.; Czeranowsky, Strutz (1970), S. 121 ff.; Hauschildt (1970), S. 545 ff.; Hauschildt (1973), S. 709 ff., Hamel (1972); Pickle, Rungeling (1973), S. 268 ff. Einen Überblick gibt auch Lerchner (1975); ferner Wied-Nebbeling (1975).

2) Vgl. Heinen (1971a), S. 39.

Wie aus der Tabelle ersichtlich, ergab sich keine einheitliche Rangordnung von Unternehmungszielen. Wenngleich diese Ergebnisse aufgrund der Anlage der Untersuchung¹⁾ nicht ohne weiteres zu verallgemeinern sind, so erlauben sie doch den Schluß, daß das Gewinnstreben und das Sicherheitsdenken die vorrangigen Kriterien bei unternehmerischen Entscheidungen darstellen. Allerdings können diese Kriterien im Einzelfall sehr unterschiedliche Präzisierungserfahrungen erfahren.

113. Zur Problematik dieser Organisationsziele

Das Koalitionsmodell ist vom Ansatz her reduktionistisch.²⁾ Es versucht, das Verhalten des komplexen Gebildes "Organisation" als Resultante der heterogenen Ziele seiner Teilnehmer zu erklären. Der Zielbildungsprozeß verläuft dabei über mehrere Stufen: Zielkompromisse ergeben sich nicht erst bei der Aushandlung von Organisationszielen zwischen Kern- und Satellitengruppe, sondern schon auf niedrigerer Ebene beim Zusammenschluß Einzelner zu Gruppen oder bei der Bildung von Subkoalitionen innerhalb von Satellitengruppen. So realistisch dieser formale Rahmen erscheint, so schwierig ist es, ihn mit konkretem Inhalt zu füllen. Die Faktoren, welche den Inhalt einzelner Zielkompromisse determinieren, sind zu vielfältig, als daß sie einer empirischen Klärung zugänglich wären. Inwieweit die oben genannten empirischen Befunde tatsächlich das Resultat derartiger Aushandlungsprozesse darstellen, muß dahingestellt bleiben.

Unklar bleibt auch, ob diese empirisch ermittelten Ziele eher taktischer oder strategischer Natur sind; d.h. ob die der Untersuchung als Antwort vorgegebenen Kategorien den Inhalt des zwischen Kern- und Satellitengruppen ausgehandelten Kompromisses erfassen oder ob hier schon Operationalisierungen oder Konkretisierungen des Managements ermittelt werden. Je eher letzteres

1) Zur Kritik an dieser Untersuchung siehe Oberender (1974), S. 208 ff.

2) Zum Reduktionismus siehe Kirsch (1971b), S. 95ff., Bühl (1974), insbes. S. 56 ff.; Schanz (1974), S. 1 ff.; Hummel, Opp (1971); Bohnen (1971), S. 140 ff.

der Fall ist, desto weniger können die Antworten als allgemeine Organisationsziele interpretiert werden. es handelt sich dann um relativ kurzfristige Zielsetzungen, die eine Reaktion zur Anpassung an die jeweiligen aktuellen Probleme darstellen. Eine langfristig gültige und von situativen Einflüssen weitgehend unabhängige Zwecksetzung, die für alle Organisationen gleichermaßen zutrifft, bleibt dabei - sofern überhaupt existent - im Hintergrund. Die Streuung der Antworten läßt den Schluß zu, daß auf dem Weg der Befragung eine derartige Zielsetzung nicht gefunden werden konnte.

Es ist darüber hinaus überhaupt in Frage zu stellen, ob bzw. inwieweit artikulierten Zielen tatsächlich die Funktion von Handlungsmaximen zukommt. Das menschliche Handeln an dem Entscheidungsträger bewußten ein- oder mehrdimensionalen Zielsetzungen ausgerichtet sei, ist die Folge einer entscheidungslogischen Betrachtung.¹⁾ Ihr steht die These gegenüber, daß Ziele noch erst in nachhinein zur Rechtfertigung bereits vollzogener Entscheidungen artikuliert werden können.²⁾ Damit wird nicht die Existenz von Handlungskriterien geleugnet, jedoch erscheint es dann nicht mehr möglich, über die Befragung solche Kriterien zu ermitteln.

Sieht man in der Laufbahnplanung ein Instrument, das der Organisation in unterschiedlichen Umweltsituationen zur Verfügung stehen soll, so darf seine Konzipierung nicht an Organisationszielen ausgerichtet werden, die eher kurzfristige Relevanz besitzen, oder unter Umständen nicht einmal als Entscheidungskriterien fungieren.³⁾ Die Ermittlung geeigneter Gestaltungskriterien bedarf daher eines anderen Ansatzes.

1) Vgl. Kirsch (1969), S. 665 ff.; Bidlingmaier (1967), S. 246 ff.

2) Vgl. Kirsch (1969), S. 673; Kirsch (1968), S. 625 ff.

3) Vgl. zur Beurteilung derartiger auf Sachleistungsprogramme bezogener Organisationsziele zur Ableitung allgemeiner Entscheidungskriterien auch Marr (1974), S. 252 ff.

12. Organisationsziele aus systemtheoretischer Sicht

121. Der theoretische Ansatz

Organisationssoziologie und -theorie - und dort insbesondere systemtheoretisch orientierte Ansätze - versuchen, Organisationsziele allgemeiner Art durch eine Betrachtungsweise zu ermitteln, welche in deutlichem Gegensatz zum reduktionistischen Vorgehen steht.¹⁾ Objekte der Untersuchung bilden nicht die Interaktionen zwischen den Organisationsmitgliedern, sondern bestimmte Charakteristika, die auf Organisationen verschiedener Art zutreffen und die zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlichen Situationen beobachtbar bleiben. Auf eine Analyse des Inneren einer Organisation wird dabei verzichtet; die Betrachtung gilt nur dem In- und Output des "System Organisation".

Lassen sich bestimmte Output-Variable oder Input/Output-Relationen durchweg bei allen Organisationen feststellen, so werden sie von Vertretern dieser Theorie als "systembedingend" interpretiert.²⁾ Ein Ausfall bzw. eine Nichterfüllung solcher "Systembedingungen" - so wird argumentiert - werde zur Gefährdung und schließlich Vernichtung des gesamten Systems führen. Der Schluß, daß derartige allgegenwärtige Merkmale tatsächlich existenznotwendige Systembedingungen sind, daß ihr Fehlen zumindest wesentliche Systemfunktionen in Frage stelle, ist zwar logisch nicht zwingend, aber doch plausibel. Folgerichtig muß der Organisation unbedingt an der Einhaltung dieser Bedingungen gelegen sein; ihre Realisierung wird zur Norm, der jegliches organisatorisches Handeln genügen muß. Systembedingungen kommt damit der Rang genereller Entscheidungskriterien oder allgemeiner Organisationsziele zu. Auch kurzfristig verfolgte konkrete Organisationsziele müssen

1) Vgl. hierzu Merton (1967), S. 119 ff.; Blau, Scott (1963), S. 38 ff.; Selznick (1969), S. 621 ff.; Tjaden (1969), S. 149 ff.; Parsons (1949), S. 22 ff.; Seltzer (1967), S. 17 ff.; Katz, Kahn (1966), S. 30 ff.; Simon (1964), S. 19 f.; Parsons (1961), S. 30 ff.; Luhmann (1970), S. 31 ff.; Kirsch (1971b), S. 117 f.; Kirsch, Meffert (1970), insbes. S. 34 ff.

2) Vgl. hierzu Hempel (1967), S. 297 ff.; Nagel (1961), S. 520 ff.; vgl. hierzu Fußnote 2 auf S. 8.

mit ihnen auf die Dauer notwendigerweise kompatibel sein.¹⁾

122. Systemerfordernisse als Organisationsziele

In der systemtheoretischen wie der organisationssoziologischen Forschung erhält der Leistungsbegriff eine im Vergleich zur Organisationstheorie wesentlich weitere Fassung. Das Ziel von Systemen wird letztlich in der Sicherung eines Gleichgewichtszustandes gesehen, welcher das Überleben auch unter dem Einfluß von Störfaktoren gewährleistet.²⁾ Die Leistung besteht somit in der Aufrechterhaltung der Systemstabilität, die alleine einen kontinuierlichen Systemoutput zu gewährleisten vermag. Dieser Output wird in seiner qualitativen und quantitativen Dimension weitgehend als Variable betrachtet; das heißt, daß das (Sach- und Dienst-)Leistungsprogramm der Organisation zur Sicherung der Überlebensfähigkeit der jeweiligen Situation anzupassen ist. Die Systemleistung ist um so größer, je weiter der Stabilisierungsbereich des Systems reicht und in je weiterem Umfang es seinen Output den einwirkenden Störfaktoren anzupassen vermag.³⁾

Zur Realisation dieses Leistungszieles bedarf es der Erfüllung verschiedener funktionaler Erfordernisse. Der allgemeinste Begriff in diesem Zusammenhang ist der der organisatorischen "Leistungswirksamkeit".⁴⁾ Dieser läßt verschiedene Interpretationen zu:⁵⁾

1) Eine befristete Verfolgung von Zielen, die zu den Systemerfordernissen im Widerspruch stehen, muß dann nicht zur Systembedrohung führen, wenn diese im Rahmen einer längerfristigen Strategie insgesamt den Systemerfordernissen genügen. So kann ein Ausbau des Marktanteils zu Lasten des Ertrags dann sinnvoll sein, wenn ein Anschluß auf diesem Markt höhere Erträge möglich macht und die Liquidität gewahrt bleibt.

2) Vgl. Bleicher (1973).

3) Vgl. Marr (1974), S. 56.

4) Vgl. Georgopoulos, Tannenbaum (1957), S. 534.

5) Die Einteilung ist in Anlehnung an Stratmann (1965), S. 21 ff. vorgenommen.

In der organisationssoziologischen Literatur steht die Integration¹⁾ im Mittelpunkt: Ein System muß jederzeit in der Lage sein, durch eine entsprechende Koordination der in ihm ablaufenden Einzelaktivitäten eine innere Ordnung aufzubauen und aufrechtzuerhalten, welche internen Gegensätzen ebenso wie externen Störungen gewachsen ist.²⁾ Zur Gewährleistung der langfristigen Funktionsfähigkeit sind parallel zur Erstellung des jeweiligen Produktionsprogrammes auch Mittel für künftige Leistungen zu bewahren.³⁾ Die Integrationsfähigkeit eines Systems hängt von der Bereitwilligkeit und Unterstützung seiner Mitglieder ab und wird um so besser sein, je größer die Zufriedenheit und Identifikation⁴⁾ der Mitglieder mit dem System⁵⁾ ist. Die Integration wird dann zur Voraussetzung für die Erfüllung weiterer funktionaler Erfordernisse, wie etwa die jeweilige Zielerreichung⁶⁾ (d.h. die Erfüllung kürzerfristiger Sach- und Dienstleistungsziele), die Fähigkeit zur Anpassung und die Strukturhaltung. Eine Bedingung der jederzeitigen Zielerreichung ist neben der Zufriedenheit auch in dem Leistungswillen der Organisationsmitglieder⁷⁾ zu sehen.

Eine andere Interpretation der Leistungswirksamkeit baut auf der Human Relations-Bewegung auf. Als Garant der Leistungswirksamkeit wird die Sicherung einer "hohen Moral" gesehen. Dieser Begriff geht deutlich über Begriffe wie "Zufriedenheit" oder "Betriebsklima" hinaus; er bringt die "motivationale Kraft" einer Organisation zum Ausdruck.⁸⁾ Diese ist um so höher, je mehr es gelingt, motivational bedingte Beeinträchtigungen der Zielerreichung zu vermeiden. Dies setzt eine weitgehende Konformität von Individualzielen

1) Vgl. Stogdill (1966), S. 35; Parsons (1961), S. 30 ff.

2) Vgl. Stogdill (1966), S. 35.

3) Vgl. Mayntz (1961), S. 47.

4) Vgl. zur Identifikation auch S. 217

5) Vgl. Stratmann (1968), S. 26.

6) Vgl. Parsons (1961), S. 30 ff.; Kirsch (1971b), S. 117.

7) Vgl. Meffert (1968), S. 204; Mayntz (1961), S. 47.

8) Vgl. Triandis (1966), S. 68.

und Rollenanforderungen ebenso voraus wie eine Vermeidung von Konflikten aus unterschiedlichen formalen Rollenerwartungen. Wenn diese Forderungen auch nur teilweise realisierbar erscheinen¹⁾, so liegen sie doch in der Nähe der obengenannten Erfordernisse wie Integration und Leistungsmotivation.

Das in der Betriebswirtschaftslehre seit jeher diskutierte Prinzip der Produktivität und Wirtschaftlichkeit kann ebenso als ein notwendiges Systemerfordernis²⁾ interpretiert werden. Es abstrahiert ebenfalls vom Sach- oder Dienstleistungsprogramm des Systems, wird aber als Voraussetzung zu dessen dauerhafter Realisierung gesehen und steht wiederum in enger Beziehung zu dem Systemerfordernis "Zielerreichung". Aus einer gemeinsamen Betrachtung der genannten Systemerfordernisse, wie etwa Anpassung oder Zufriedenheit, ist allerdings zu folgern, daß das Produktivitäts- bzw. Wirtschaftlichkeitsprinzip nicht jeder einzelnen Aktivität des Systems zugrunde gelegt werden darf, sondern auf längere Zeiträume hin realisiert werden muß.³⁾

Diese Interpretationen zeigen die Vielschichtigkeit eines allgemeinen Leistungsbegriffes auf, der von situativen Faktoren unberührt bleibt. Jede Interpretation beleuchtet einen anderen Aspekt der Leistungswirksamkeit, wobei die erstere als die umfassendste anzusehen ist. Über die Beziehungen zwischen diesen Komponenten sind allerdings kaum generelle Aussagen möglich; teilweise sind die Relationen überhaupt ungeklärt⁴⁾, teilweise ist diesen Kriterien

1) Vgl. Churchman (1963), S. 314.

2) Dies kommt auch in der Zuordnung dieser Prinzipien durch Gutenberg zu den systemindifferenten Faktoren zum Ausdruck.

3) Zu ähnlichen Komponenten des Leistungsbegriffs, wenn auch in anderer Untergliederung, gelangt Marr (1974), S. 58 f.: Er unterscheidet als Outputvariable des Systems (deren Erstellung letztlich das Systemziel beinhaltet) 1. die rentable bzw. produktive Sachleistungserstellung, 2. die Erhaltung und Anpassung der Systemstruktur und 3. die Erhaltung und Förderung der Arbeitszufriedenheit.

4) Wie etwa die Relation Zufriedenheit / Leistungsmotivation; vgl. hierzu S. 49 ff.

von Fall zu Fall unterschiedliche Bedeutung zuzumessen.¹⁾ Ungeachtet ihrer relativen Relevanz sollen diese verschiedenen Systemerfordernisse gleichermaßen als Basis für die hier gesuchten Kriterien herangezogen werden.

13. Konsequenzen für die Kriterien einer Laufbahnplanung

Die oben aufgezeigten Systembedingungen²⁾ weisen naturgemäß einen geringeren Konkretisierungsgrad auf als seitens der Kerngruppe artikuliert Organisationsziele. Aufgrund ihrer allgemeinen Gültigkeit erscheinen sie jedoch eher als Basis zur Formulierung einiger Kriterien geeignet, welche bei der Konzipierung einer Laufbahnplanung heranzuziehen sind.³⁾ Zwar wäre es denkbar, aus den eher "taktischen" Organisationszielen Kriterien abzuleiten, welche der spezifischen Situation in höherem Umfang Rechnung tragen; mit jeder unter Umständen kurzfristig erforderlichen Änderung dieser Organisationsziele wären sie jedoch wiederum im Hinblick auf die veränderte Umweltsituation zu modifizieren.

Auf der Basis der diskutierten Systembedingungen erscheinen die folgenden Schlußfolgerungen plausibel:

1. Der Zwang zur laufenden Anpassung an neuartige, zum Teil nicht im einzelnen vorhersehbare Umweltsituationen erfordert Integrationsleistungen, die ganz überwiegend vom Management zu erbringen sind. Derartige Integrationsleistungen setzen ein hohes Maß an Flexibilität, vielseitiger Erfahrung, Reaktions- und Auffassungsvermögen bei den Führungskräften voraus. Die Planung muß also von ihrer Konzeption her derartig angelegt

1) Etwa wenn eine Anpassung zu Lasten der Erfüllung von Leistungszielen erfolgen muß.

2) Dieser Begriff soll zur Abgrenzung von den (kürzerfristigen) Organisationszielen beibehalten werden.

3) und die damit dem langfristigen Charakter der Laufbahnplanung und der daraus folgenden Notwendigkeit einer Planungskontinuität Rechnung tragen.

sein, daß diese auf längere Frist erforderlichen Fähigkeiten und Eigenschaften vorrangig gefördert werden.

2. Die Priorität der langfristigen Überlebens- und Anpassungsfähigkeit impliziert, daß einer jederzeitigen Sicherstellung maximaler individueller Leistungsentfaltung zur Erfüllung der aktuellen Organisationsziele zumindest dann nur sekundäre Bedeutung zugemessen werden darf, wenn dies zu Lasten der Entwicklung dieser längerfristig relevanten Merkmale ginge. Ein gewisses Maß an Leistungsabgabe ist somit Voraussetzung der Mitgliedschaft in der Organisation überhaupt; deren Maximierung¹⁾ kann hingegen kein Kriterium sein.
3. Die individuelle Zufriedenheit mit der Organisation, deren Zielen und Handlungen bildet eine Voraussetzung für das Erbringen von Integrationsleistungen. Folglich muß das Instrumentarium der Planung den Determinanten der Arbeitszufriedenheit Rechnung tragen und zufriedenheitsfördernde Faktoren explizit zum Gegenstand der Planung machen.
4. Es kann angenommen werden, daß die langfristige Leistungswirksamkeit der Organisation mit zunehmender Identifikation der Organisationsmitglieder steigt. Die Laufbahnplanung sollte somit durch ihr Instrumentarium diesem Systembedürfnis entgegenkommen und dem Individuum bei der Strukturierung seines Werdegangs zu einem möglichst hohen Maß an Identifikation mit der Organisation, mit deren Zielen und nicht zuletzt auch mit dieser Planung selbst verhelfen.
5. Konflikte inter- wie intraindividueller Art beeinträchtigen in der Regel die Leistungswirksamkeit einer Organisation.²⁾ Die Planung muß daher die aus

1) Auch innerhalb jener Grenzen, welche auf die Dauer zur Vermeidung langfristiger Beeinträchtigungen der individuellen Leistung ohnehin nicht überschritten werden dürfen.

2) Vgl. Fassnotiz 3 auf Seite 57.

Ihrem Vollzug folgenden möglichen Konflikte ex ante erfassen und durch entsprechende Maßnahmen von vornherein auf ein Mindestmaß reduzieren. Zugleich hat sie durch ihr Instrumentarium anderweitig bestehende Konflikte nach Möglichkeit abzubauen.¹⁾

6. Wie jedes organisatorische Instrument muß die Laufbahnplanung dem Wirtschaftlichkeitsprinzip entsprechen. Dabei ist wiederum einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung über einen längeren Zeitraum zumindest dann der Vorrang einzuräumen, wenn die Sachziele der Planung ebenfalls auf längere Frist angelegt sind - wie etwa die Förderung einer vielseitigen Erfahrungsbildung bei den Führungskräften der Organisation.

Wenn aus diesen Kriterien auch keine eindeutigen Gestaltungshinweise abzuleiten sind, so bieten sie doch eine gewisse Orientierung bei der Konzipierung dieser Planung. Insbesondere erfordern die teilweise konträren Kriterien²⁾ eine Gewichtung, die aber nur auf einer Analyse der Besonderheiten der betrachteten Organisation aufbauen kann.

2. Individuelle Ziele als Kriterien einer Laufbahnplanung

Jede in einer Organisation durchgeführte Planung, die über den technischen Bereich hinausgeht, bleibt nicht ohne Rückwirkung auf Interessen und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder. In besonderem Maße gilt das für die von einer Laufbahnplanung betroffenen Führungskräfte, deren Arbeitssituation, Fortbildung und beruflicher Werdegang zum Gegenstand dieser Planung wird. Eine Interessensharmonie von Organisation einerseits und Führungskräften andererseits kann nicht von vornherein unterstellt werden. Daher kann eine

1) Dies kann z.B. das auf das eigene Ressort bezogene "Abteilungsdenken" betreffen, welches durch einen geplanten Austausch von Führungskräften überwunden werden könnte.

2) So z.B. die Beziehung zwischen Wirtschaftlichkeit und Zufriedenheit (eine Spezialisierung könnte zu kurzen Einsparungen führen; die damit verbundene Monotonie kann hingegen Unzufriedenheit hervorrufen).

Laufbahnplanung ein erhebliches, die Realisation der Planungsinhalte bedrohendes Konfliktpotential in sich tragen, solange die Bedürfnisse der Betroffenen keine hinreichende Berücksichtigung finden. Zu fordern wäre daher ein möglichst weitgehendes Antizipieren künftiger Interessen und Bedürfnisse der Führungskräfte einer Organisation. Die Einbeziehung dieser Faktoren ermöglicht eine frühzeitige Umgehung andernfalls zu befürchtender künftiger Konflikte¹⁾ und trägt somit zur Absicherung der Planung insgesamt bei.

An die Stelle einer Antizipierung künftiger Interessen und Bedürfnisse bestimmter Führungskräfte kann hier nur eine grundsätzliche Diskussion individueller Ziele treten, soweit diese im Zusammenhang mit der Arbeitssituation und dem Werdegang innerhalb der Organisation relevant erscheinen. Ähnlich dem Vorgehen bei der Suche langfristig relevanter Organisationsziele ist hier nach vergleichbar konstanten Verhaltensweisen des Individuums und - soweit möglich - nach dessen Determinanten zu fragen. Es geht also nicht um inhaltlich konkretisierte und artikulierbare Handlungsziele, sondern um die diese beeinflussenden Faktoren, die zum einen in ihrer Struktur weniger mit der Zeit variieren, zum anderen im Schnitt für die Gesamtheit der betrachteten Personen repräsentativ sind. Hierzu bedarf es eines Rückgriffes auf individualpsychologische Ansätze. Dabei ist - nach einer begrifflichen Klärung in Abschnitt 21 - zunächst nach den Determinanten der Arbeitsmotivation zu fragen (22). Eine Analyse der Faktoren, welche zur individuellen Zufriedenheit und insbesondere zur Arbeitszufriedenheit beitragen, ist Gegenstand des Abschnittes 23. Von besonderer Bedeutung ist dann die Klärung, inwieweit zwischen Arbeitszufriedenheit einerseits und Leistungsentfaltung andererseits positive Zusammenhänge bestehen (24).

21. Begriffliche Grundlagen

Gegenstand der Motivationspsychologie ist das Bemühen, menschliches Verhalten und Handeln generell wie auch aus der Interaktion mit spezifischen

1) Zum Problem der Konfliktbehandlung vgl. auch Esser (1961), Thiele (1968); Krüger (1972); Oechsler (1974).

Situationen zu erklären und auf bestimmte Persönlichkeitsstrukturen zurückzuführen.¹⁾ Dabei gilt die Frage den im Menschen liegenden Beweggründen, welche relativ dauerhafter Natur sind, und weniger spezifischen Ereignissen, die ein beobachtetes Verhalten von außen her induzieren.

Unter Motivation wird die Gesamtheit der für eine bestimmte Handlung jeweils relevanten Beweggründe zusammengefaßt. Damit sind auch die (engeren) Begriffe wie Lust, Begierde, Abscheu, Streben, Bedürfnis, Trieb²⁾, Wunsch u.ä. abgedeckt.³⁾ Man sieht heute überwiegend in der Motivation kein theoretisches Erklärungskonstrukt⁴⁾, sondern ein grundsätzlich beobachtbares und erlebbares Phänomen.⁵⁾ Motivation ist beispielsweise introspektiv erfahrbar in Form von Empfindungen, Zuständen oder Gefühlen.⁶⁾ Die Motivation verkörpert somit auch nicht den eigentlichen Grund eines Verhaltens, sondern den Grad der Intensität, der Richtung und Ausprägung der jeweiligen Aktivität. In ihr ist ein "komplex strukturierter, dynamischer Zusammenhang"⁷⁾ zu sehen, eine aktuelle Interaktion vielfältig aktivierter Beweggründe.

Motive hingegen stehen für Beweggründe, die zwar generell vorhanden sind, jedoch nur durch Aktivierung (d.h. Umwelteinflüsse, sogenannte Anreize) aus ihrer latenten Existenz hervortreten.⁸⁾ Das Zusammenwirken aktualisierter Motive führt zur beobachtbaren Motivation. Die Motive selbst sind bloße Verhaltensbereitschaften oder Dispositionen; sie lassen sich nicht unmittel-

1) Vgl. Rüttinger, von Rosenstiel, Molt (1974), S. 13; Thomae (1965a), S. 14, Thomae (1969), S. 13; Neuberger (1974a), S. 12 ff.; Haseloff (1961),

2) Zur Kritik am Triebbegriff vgl. Cofer, Appley (1957), S. 837.

3) Vgl. Graumann (1969), S. 3; Grothus (1972), S. 9 ff.

4) Vgl. Graumann (1965), S. 130.

5) Vgl. Thomae (1965a), S. 42.

6) Vgl. Graumann (1965), S. 131.

7) Vgl. Rüttinger, von Rosenstiel, Molt (1974), S. 15.

8) Vgl. Nick (1964), S. 20.

bar feststellen, sondern sind nur aus den immer wiederkehrenden Reaktionen des Menschen zu erschließen.¹⁾ Damit bilden sie - im Gegensatz zur Motivation - keine Phänomene, sondern "hypothetische Konstrukte"²⁾ und sind somit in ihrer Existenz auch nicht nachweisbar.

Die Tatsache, daß ein Anreiz motivaktivierend wirkt³⁾ und somit eine Motivation hervorruft, weist auf den Zielcharakter von Anreize hin. Anreize haben damit den Charakter von Belohnungen, deren Erreichung zum unmittelbaren Handlungsziel wird, das seinerseits wiederum ein Mittel der Befriedigung eines oder mehrerer Bedürfnisse darstellt. Verhalten - so die Motivationstheorie - ist stets zielgerichtet;⁴⁾ d.h. alles Handeln ist im Hinblick auf das angestrebte Erreichen eines positiv bewerteten Gegenstandes oder Zustandes oder auf das Vermeiden einer negativ bewerteten Situation gerichtet. Handeln ist damit ex definitione stets motiviert; Motivationen sind somit "Wertgerichtetheiten".⁵⁾ Davon bleibt unberührt, daß sich Motive in operationalen Handlungszielen konkretisieren können, aber keineswegs müssen. Fehlt eine solche Konkretisierung, so erscheint das Handeln nach außen hin plan- oder ziellos. Es ist aber nur scheinbar "unmotiviert", denn letzteres ist ex definitione ausgeschlossen. Der Schluß auf hinter dem Handeln stehende Motive läßt sich wegen des hypothetischen Charakters derselben naturgemäß nicht absichern; er kann nur durch die Prognosefähigkeit der hierauf aufbauenden Theorie gerechtfertigt werden.⁶⁾

1) Vgl. Lersch (1956), S. 42.

2) Vgl. Neuberger (1974a), S. 15.

3) Vgl. Rüttinger, von Rosenstiel, Molt (1974), S. 20 f.; Nick (1974), S. 22 f., Graumann (1969), S. 125 f.

4) Vgl. Lersch (1956), S. 95, Rüttinger, von Rosenstiel, Molt (1974), S. 22; zur terminologischen Trennung von Aktivierung und Gerichtetheit vgl. Neuberger (1974a), S. 22 f.

5) Vgl. Lersch (1956), S. 95.

6) Vgl. Rüttinger, von Rosenstiel, Molt (1974), S. 24; ferner Thomae (1965b).

Die seitens der psychologischen Forschung postulierten Motive gehen in die Hunderte.¹⁾ Entsprechend zahlreich sind die Klassifikationsversuche. Je höher die Abstraktionsebene, desto eher lassen sich Motive zu wenigen Klassen zusammenfassen, desto geringer wird dabei jedoch auch der Informationsgehalt.

22. Modelle der Arbeitsmotivation

Zur Klärung der vom Individuum verfolgten Ziele bedarf es zunächst einer Untersuchung der Faktoren, welche sein Arbeitsverhalten nach Intensität und Richtung beeinflussen. Mit dem Begriff des Arbeitsverhaltens wird explizit auf die Tätigkeit in leistungsorientierten Organisationen Bezug genommen. Diese zeichnen sich besonders durch Arbeitsteiligkeit, Notwendigkeit der Zusammenarbeit, Fremdbestimmtheit des Einzelnen und Lohnabhängigkeit aus.²⁾ Das Verhalten beschränkt sich dabei auch nicht auf den Aspekt der Erfüllung der formell dem Individuum übertragenen Pflichten, sondern umfaßt das Verhalten am Arbeitsplatz insgesamt - also auch die Verfolgung individueller Zielsetzungen neben dem Ausfüllen formaler Rollen.³⁾ Die Modelle der Arbeitsmotivation versuchen mit sehr unterschiedlichen Ansätzen⁴⁾ die Beweggründe des Arbeitsverhaltens zu erklären. Hiervon sollen nur Vertreter von zwei Richtungen dargestellt werden: Einmal die humanistische Konzeption aufgrund deren Verbreitung in Organisationslehre und -theorie;⁵⁾ zum anderen die anreiztheoretische Konzeption der Arbeitsmotivation. Letztere

1) Vgl. Lersch (1956), S. 97 f.

2) Vgl. Neuberger (1974a), S. 51.

3) Vgl. Vroom (1967), S. 6; zur Kritik an dieser Auffassung Neuberger (1974a), S. 49 f.

4) Vgl. hierzu die Skizzierung der vier Konzeptionen - bedürfnisorientierte homöostatische; anreiztheoretische; kognitive; humanistische - bei Neuberger (1974a), S. 24 - 31 sowie 58 ff.; vgl. hierzu auch Bruggemann, Groskurth, Ulich (1975), S. 20 ff.

z.B. bei Argyris (1964); McGregor (1960); Herzberg, Mausner, Snyderman (1959).

erscheint im Vergleich zu anderen am weitesten entwickelt; sie bietet zudem zahlreiche Ansatzpunkte für die Ausgestaltung einer Laufbahnplanung.

221. Humanistische Modelle der Arbeitsmotivation

Humanistische Theorien des Arbeitsverhaltens erklären die Arbeitsmotivation letztlich aus dem dem Menschen immanenten Streben nach persönlicher Entfaltung und Selbstverwirklichung. Dieses letzte Ziel ist allerdings für das Individuum - im Gegensatz zu vorgeschalteten Bedürfnissen, deren Erfüllung als notwendige Voraussetzung betrachtet wird - nicht voll erreichbar; es kann sich ihm nur annähern. Die solchermaßen orientierten Modelle wurden primär aus Selbsterfahrung heraus entwickelt; hieraus sowie aus ihrem generellen Erklärungsanspruch lassen sich allerdings auch ihre vergleichsweise vage Formulierung erklären.¹⁾

Die Hierarchie von Bedürfnissen nach Maslow

Die in der Betriebswirtschaftslehre verbreitetste Erklärung menschlichen Handelns aus einer beschränkten Anzahl von Bedürfniskategorien stammt von Maslow. Zwei Arten von Bedürfnissen sieht er hierarchisch²⁾ geordnet: Einmal die vier Mangelbedürfnisse (physische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Bedürfnis nach sozialen Kontakten, Bedürfnis nach Anerkennung), deren Nichterfüllung "Krankheitszustände" hervorruft³⁾, deren Erfüllung jedoch das jeweilige Bedürfnis subjektiv in Vergessenheit geraten läßt; zum anderen das Wachstumsbedürfnis (Streben nach Selbstverwirklichung), das sich wegen seines unbegrenzten Charakters auch wesensmäßig von den Defizit-Bedürfnissen abhebt. Dabei gewinnen die in der Hierarchie höher angesiedelten Motive erst an Handlungsrelevanz, wenn die darunter liegenden weitgehend befriedigt sind.⁴⁾ Das Streben, mehr zu werden und bis an die Grenzen seiner

1) Vgl. Neuberger (1974a), S. 102.

2) Vgl. Maslow (1970), S. 38.

3) Vgl. Maslow (1973), S. 38.

4) Vgl. Maslow (1970), S. 58. Vgl. dazu auch die graphische Darstellung bei Nick (1974), S. 31.

Anlagen vorzustoßen - so versteht Maslow die "Selbstverwirklichung" -, ist dabei ein kreativer und an keinem Standard meßbarer Prozeß.¹⁾ Allgemein vermag Maslow den Zustand der Selbsterfüllung nicht zu definieren;²⁾ er gibt zwar einige Beispiele hierfür³⁾, betont aber, daß die volle Erfüllung dieses Motivs die absolute Ausnahme⁴⁾ darstellt.

Die Einfachheit des Maslow'schen Modells führte zu zahlreichen empirischen Arbeiten, die seine Thesen zu bestätigen suchten.⁵⁾ Ohne auf deren methodische Problematik im einzelnen einzugehen⁶⁾, bleibt festzuhalten, daß die Thesen Maslows nur zum Teil als bestätigt angesehen werden dürfen: In Übereinstimmung mit seinem Postulat konnte die Selbstverwirklichung als wichtigstes Motiv bestätigt werden; eine Bestätigung für die streng hierarchische Ordnung der vier Mangelbedürfnisse konnte jedoch nicht gefunden werden. Auch weisen die Befunde darauf hin, daß höherliegende Bedürfnisse nicht erst dann aktualisiert werden, wenn die darunter liegenden weitgehend befriedigt werden; vielmehr werden auch höhere Motive schon in unteren Schichten der Organisation als wesentlich erachtet, jedoch häufig frustriert.⁷⁾

Die Weiterentwicklung durch Alderfer

In Erkenntnis der Problematik bei der Abgrenzung der Mangelbedürfnisse wurde das Maslow'sche Konzept unter anderem von Alderfer⁸⁾ weiterentwick-

1) Vgl. Maslow (1970), S. 46.

2) Vgl. Maslow (1970), S. 134.

3) Vgl. Maslow (1973), S. 83.

4) Vgl. Maslow (1973), S. 166.

5) Insbesondere Centers Bugental (1966); Huizinga (1970); Hall, Nougaim (1968).

6) Wie etwa das Fehlen präziser Meßvorschriften für Bedürfnisbefriedigung und Motivstärke; meist Quer- statt Längsschnittsuntersuchungen; vgl. auch Rüttinger, von Rosenstiel, Molt (1974), S. 94 f.; Neuberger (1974a), S. 109 ff.

7) Vgl. Huizinga (1970), S. 149; vgl. zum Begriff der Frustration als aktiviertes, aber durch Behinderung unerfülltes Bedürfnis Cofer, Appley (1964), S. 451 ff.; Lawson, Marx (1958), S. 393 ff.

8) Vgl. hierzu die Darstellung bei Alderfer (1969); Schneider, Alderfer (1973).

kelt. Er kennt nur noch drei Bedürfniskategorien:¹⁾

- E (existence)-Bedürfnisse: physiologische oder Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnis
- R (relatedness)-Bedürfnisse: Bedürfnisse nach Kontakt und Ansehen
- G (growth)-Bedürfnisse: Bedürfnis nach Entfaltung und Selbstverwirklichung.

Im Gegensatz zu Maslow postuliert nun Alderfer die aus der folgenden Abbildung 2²⁾ ersichtlichen Zusammenhänge zwischen dem Grad der jeweiligen Befriedigung oder Frustration eines Bedürfnisses und dem in der Folge virulent werdenden Bedürfnis.³⁾

Dieser Erklärungsansatz vermochte die empirisch ermittelten Daten deutlich besser⁴⁾ zu prognostizieren als das Modell Maslows, wenn auch die Untersuchungen methodisch nicht voll zu befriedigen vermögen.⁵⁾

Schlußfolgerungen

Unter Berücksichtigung der empirischen Befunde zur Gültigkeit der auf Bedürfnishierarchien aufgebauten Motivationslehren lassen sich im Hinblick auf die Interessen der Organisationsmitglieder in bezug auf die Laufbahnplanung tendenziell die folgenden Aussagen ableiten:

-
- 1) Maslow selbst legte in seinen neueren Veröffentlichungen (1973) auch nur noch geringes Gewicht auf eine derartige Differenzierung im unteren Bereich der Bedürfnishierarchie.
 - 2) Entnommen aus Rüttinger, von Rosenstiel, Molt (1971), S. 96.
 - 3) Vgl. Alderfer (1969), S. 149 ff.
 - 4) Vgl. Miner, Dachler (1973), zitiert nach Rüttinger, von Rosenstiel, Molt (1974), S. 95.
 - 5) Vgl. Alderfer (1969), S. 173. Einen von der Struktur her ähnlichen Ansatz bringt Lersch (1956), besprochen auch bei Neuberger (1971a), S. 113 f. Lawler, Suttle (1973) reduzieren die Bedürfnisebenen noch weiter; sie unterscheiden nur noch zwischen physiologisch/biologischen Bedürfnissen einerseits und allen übrigen andererseits (S. 285 f.).

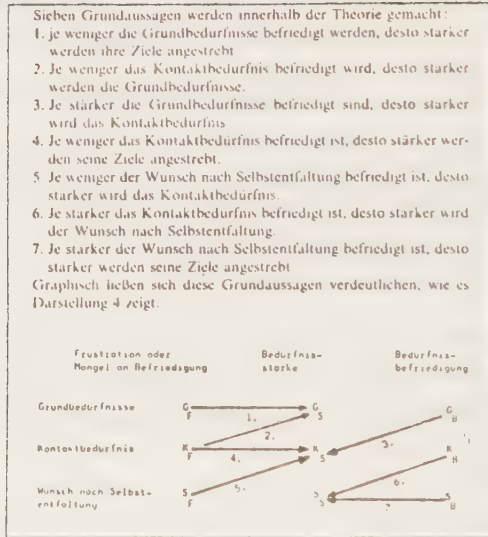


Abb. 2: Der Zusammenhang zwischen den Bedürfniskategorien
im Modell von Alderfer 1)

1) entnommen aus Rüttlinger, v. Rosenstiel, Molt (1974), S. 96

1. Höhere Positionen zeichnen sich durch erweiterte Verhaltensspielräume, die Übernahme umfassenderer Funktionen, vermehrte Vollmachten und damit höhere Entfaltungsmöglichkeiten¹⁾ aus. Damit bestehen auf den jeweils höheren Ebenen einer Organisationshierarchie erweiterte Möglichkeiten der Selbstverwirklichung und damit erhöhte Chancen zur Befriedigung dieses obersten Bedürfnisses. Insofern ist im Aufstieg ein Mittel zur Erlangung höherer Befriedigung zu sehen. Wahrgenommenen Aufstiegsmöglichkeiten kommt somit eine motivaktivierende Anreizfunktion zu.
2. Aus empirischen Untersuchungen²⁾ kann geschlossen werden, daß in einer Organisation das allgemeine Befriedigungsniveau mit der Höhe der eingenommenen Position in der Hierarchie steigt. Die zunehmende Befriedigung der Mangelbedürfnisse läßt dabei die höheren Bedürfnisse und insbesondere das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in den Vordergrund treten. Dies kommt in der Abbildung 3³⁾ zum Ausdruck:

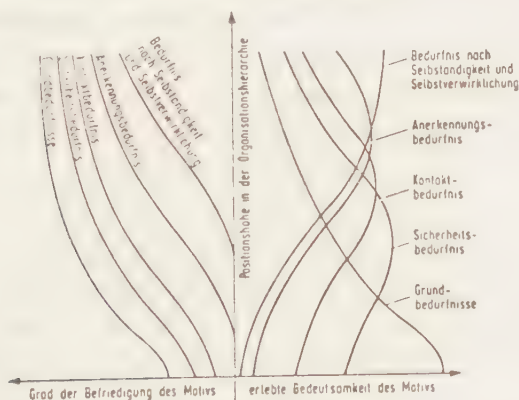


Abb. 3: Bedürfnisbefriedigung in Abhängigkeit von der Höhe der Position in der Hierarchie

1) Vgl. Fürstenberg (1962), S. 118.

2) Vgl. Porter (1962, 1963).

3) Entnommen aus von Rosenstiel (1972), S. 53.

Hieraus läßt sich ableiten, daß Aufstiegsmöglichkeiten auf höherer Ebene noch stärker als auf unteren Ebenen motivierend wirken.

3. Ein Aufstieg in der Organisationshierarchie spricht nicht nur das Wachstumsmotiv an, sondern kann gleichzeitig zur weiteren Befriedigung von Mangelbedürfnissen beitragen (bessere finanzielle Versorgung, längerfristige Absicherung, weiterer Wirkungskreis, Prestigegewinn). Je nach Nicht-Sättigung dieser Motive können damit Aufstiegschancen zusätzlich über die mit der Erlangung einer höheren Position verbundenen weiteren Anreize motivierend wirken.
4. Je höher die eingenommene Position in der Organisationshierarchie angesiedelt ist, desto geringere Wirkung ist den mit einem Aufstieg verbundenen Anreizelementen beizumessen, welche nicht das Wachstumsbedürfnis ansprechen.
5. Im Falle der Frustration¹⁾ des Wachstumsbedürfnisses gewinnen darunterliegende Bedürfnisse²⁾ wieder vermehrt an Bedeutung. Dies ist dann der Fall, wenn bisherige Beteiligungsmöglichkeiten wegfallen, die in besonderem Maße befriedigend bzw. motivierend gewirkt haben (Herabstufung, eventuell Versetzung von innovativen Stabstätigkeiten in eher routinebeladene Linienpositionen), oder wenn für sicher eingeschätzte Beförderungen nicht erfolgen.

222. Anreiztheoretische Modelle (Erwartungs-Valenz-Modelle)³⁾

Anreiztheoretische Konzeptionen beziehen explizit die kognitiven Prozesse

1) Vgl. Fußnote 7 auf Seite 26.

2) Nach Alderfer das Verlangen nach Kontakt, menschlicher Nähe und Zuwendung.

3) Erwartungs-Valenz-Modelle sind im Rahmen der anreiztheoretischen Modelle zu sehen. Die Anreiztheorie umfaßt diejenigen Hypothesen, die unterstellen, daß es das Bestreben des Menschen sei, Lust zu vermehren und Unlust zu vermeiden. Vgl. hierzu ausführlich Madsen (1973), S. 693.

bei der Wahrnehmung von Informationen in ihre Modelle ein. Durch die Einführung des Begriffes der "Erwartung" findet die subjektive Wahrnehmung eines Anreizes durch das Individuum Berücksichtigung: Die Motivation in Richtung auf das von einem Anreiz verkörperte Ziel wird nicht nur von dessen vergleichsweise objektiv feststellbarer Attraktivität determiniert, sondern ebenso von der subjektiven Einschätzung der Chancen, eben dieses Ziel zu erreichen.¹⁾

Damit gehen diese Konzeptionen im Gegensatz zu den vorgenannten humanistischen Motivationstheorien analytisch vor. Die Motivation resultiert nicht aus nur einem speziellen, jeweils aktualisierten Grundbedürfnis. Sie wird vielmehr aus dem Zusammenwirken der Bewertung eines speziellen Anreizes und der Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, in den Genuß desselben zu gelangen, erklärt. Eine Erklärung für die subjektive Bewertung bestimmter Anreize wird jedoch zunächst nicht gegeben.

Die hier angesprochenen anreiztheoretischen Modelle der Leistungsmotivation haben speziell das Verhalten in leistungsorientierten Organisationen²⁾ zum Gegenstand. Sie beschreiben die Determinanten, welche zur individuellen Leistungserstellung führen und diese fördern bzw. hemmen.³⁾ Dies ist für die

1) Die oben diskutierten humanistischen Theorien lassen dies außer acht. Sie enthalten keine expliziten Aussagen, inwieweit schon wahrgenommene Aufstiegschancen die einzelnen Mangelbedürfnisse befriedigen und das Wachstumsbedürfnis verstärken und somit motivierend wirken.

2) Im Gegensatz zu den humanistischen Modellen, welche genereller Natur sind und erst im nachhinein auf das Verhalten in Leistungsorganisationen angewandt wurden.

3) Die Leistungsmotivation ist neben Können, Wissen und Erfahrung sowie neben persönlichen Merkmalen wie Intelligenz und physische Fähigkeiten nur eine Determinante der tatsächlichen Leistung. Über den Zusammenhang dieser Größen bestehen verschiedene theoretische Vorstellungen. Vgl. hierzu z.B. von Rosenstiel (1972), S. 34 f.; McClelland (1955), S. 231. Nach Vroom (1967), S. 203 ff. ist Leistung = f (Motivation, Fähigkeiten), wobei zwischen Motivation und Fähigkeiten Interdependenzen bestehen. Die vorliegenden empirischen Ergebnisse erlauben jedoch hierüber keine Aussagen. Bei der Erörterung der Determinanten der Leistungsmotivation wird des-

vorliegende Fragestellung - die Klärung der Interessen der Organisationsmitglieder - in zweifacher Hinsicht von Bedeutung: Zum einen kann damit der Frage nachgegangen werden, welche der zur Leistungserstellung dargebotenen Anreize (auf deren Erlangung das Verhalten hin gerichtet ist) der Gestaltung einer Laufbahnplanung zugänglich sind;¹⁾ zum anderen kann auf diesem Weg geprüft werden, inwieweit die Determinanten der Leistungsmotivation vom Instrumentarium einer Laufbahnplanung tangiert werden können. Beidesmal geht es letztlich um die antizipierende Vermeidung dysfunktionaler Wirkungen. Naturgemäß sind damit auch Aussagen hinsichtlich einer eventuellen Erhöhung der Leistungsmotivation durch entsprechende Ausgestaltung der Planung denkbar.

2221. Das Grundmodell der Leistungsmotivation nach Atkinson

Der Erwartungs-Valenz-Ansatz geht auf das Bernoulli-Prinzip²⁾ zurück, welches wie folgt definiert ist:

$$EN = \sum_i p_i \cdot u_i$$

Der erwartete Nutzen (EN) ergibt sich also aus der Summe der Produkte der mit der Handlung oder dem Ereignis eintretenden Einzelnutzengrößen und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten. Dieses Prinzip findet zunächst in der Anspruchsniveau-Theorie seinen Niederschlag. Das Anspruchsniveau, das sich ein Individuum für eine künftige Leistung setzt, wird bestimmt von der

halb eine Konstanz der Fähigkeiten unterstellt. Bei der Förderung der Leistung ist jedoch eine ausgeglichene Entwicklung von Motivation und Fähigkeiten zu beachten. Vgl. von Rosenstiel (1972), S. 36 f.

- 1) Damit ist nicht die eventuell befriedigende Wirkung der Leistungserzielung angesprochen - siehe hierzu S. 34 dieser Arbeit -, sondern die Erlangung von Befriedigungen, welche zugleich mit dem Leistungsprozeß anfallen können (wie etwa eine Mitwirkungsmöglichkeit bei der Strukturierung der eigenen Karriere).
- 2) Vgl. zum Bernoulli-Prinzip Neuberger (1970), S. 12 f.; Goldberg (1964), S. 259 ff.; Raifa, Schlaifer (1961), S. 261 ff.

gewichteten Erfolgsvalenz¹⁾ (Valenz des Erfolges $\cdot$ Wahrscheinlichkeit des Erfolges) abzüglich der entsprechend gebildeten Mißerfolgsvalenz, welche sich aus dem im Mißerfallsfall ergebenden Schaden und der dazugehörigen Wahrscheinlichkeit ergibt. Damit wird das Anspruchsniveau und daraus resultierend die auf seine Erreichung gerichtete Motivation aus subjektiven Größen erklärt, die sich wiederum aus der Persönlichkeit, der Erfahrung und der Situation ergeben.²⁾

Dieser Ansatz wurde von Atkinson³⁾ aufgegriffen und zur Theorie der Leistungsmotivation weiterentwickelt. Nach Atkinson befindet sich ein Individuum stets im Approach-Avoidance-Konflikt zwischen seiner Erfolgstendenz und der Tendenz, einen dabei möglichen Mißerfolg tunlichst zu vermeiden. Die algebraische Differenz dieser beiden Tendenzen bildet dann die resultierende und das Verhalten bestimmende Tendenz. Die Erfolgstendenz T_E ergibt sich aus der multiplikativen Verknüpfung dreier Variablen, nämlich dem generellen Leistungsbedürfnis M_E , der subjektiven Erfolgswahrscheinlichkeit p_E und dem subjektiv empfundenen Anreizwert der Erfolge I_E :

$$T_E = M_E \cdot p_E \cdot I_E$$

Analog hierzu folgt die Tendenz T_M , dabei einem Mißerfolg auszuweichen, aus der multiplikativen Verknüpfung der drei Größen "Bedürfnis der Mißerfolgsvermeidung" M_M , "Mißerfolgswahrscheinlichkeit" p_M und "negativer Anreizwert des Mißerfolges" I_M . Die resultierende Motivation ergibt sich dann als $T_{\text{eff}} = T_E - T_M$.

Die Größen I_E und I_M werden vom formalen wie informalen Anreizsystem

1) Valenz bezeichnet die vorweggenommene Befriedigung, die ein bestimmtes Ergebnis im Falle seiner uneingeschränkten Realisierung verschafft. Vgl. Vroom (1964).

2) Vgl. zum Anspruchsniveau den Überblick bei Kupsch (1973), S. 202 ff.

3) Vgl. die Darstellung bei Atkinson (1964), S. 240 ff.; Heckhausen (1963), S. 114 ff.

der Organisation bestimmt. Die beiden Variablen sind zugleich kennzeichnend für die Ambivalenz der jeweiligen Anreizquelle. Der Ansatz dokumentiert damit die elementare Bedeutung der Art und Allokation der Anreize in einer Organisation.¹⁾²⁾

2222. Das Modell der Leistungsmotivation von Patchen

Patchen³⁾ unternimmt den Versuch, Atkinsons Grundmodell der Leistungsmotivation weiter aufzufächern und die Determinanten der Leistungsmotivation auch inhaltlich zu konkretisieren. In der Struktur sind die beiden Modelle identisch: Die drei Determinanten - das Leistungsmotiv (entsprechend dem Grad der Befriedigung, die allgemein aus einer erbrachten Leistung resultiert), der mit der konkreten Leistungserzielung verbundene Anreizwert sowie die subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit zur Erlangung dieses Anreizes - sind wieder multiplikativ verknüpft. Unterschiede in der Interpretation dieser Größen werden jedoch bei deren Aufgliederung sichtbar:

Das Leistungsmotiv folgt nicht nur aus einem nicht näher begründbaren generellen Leistungsbedürfnis, sondern ebenso aus der Bewertung der mit der Leistungsentfaltung erzielbaren Belohnungen.⁴⁾ Erfolg wird damit nicht um seiner selbst willen angestrebt, sondern wegen seines instrumentalen Charak-

1) Schrieber, Sloan (1970), S. 53, weisen allerdings auf einige Nebenbedingungen hin, deren Nichterfüllung die Wirksamkeit der gebotenen Anreize gefährdet: 1. überschaubare Komplexität des Anreizsystems, 2. Transparenz des Anreizsystems für die Betroffenen, 3. Übereinstimmung des Systems mit der Führungskonzeption, 4. Partizipation der Betroffenen bei der Entwicklung des Anreizsystems.

2) Das Modell von Atkinson ist zugleich die Basis der Weg-Ziel-Modelle; vgl. hierzu Vroom (1967), S. 14, S. 267 ff.; siehe auch S. 51 dieser Arbeit.

3) Vgl. Patchen (1970), S. 4 ff., 25 ff.

4) Vgl. Patchen (1970), S. 28; im Vergleich dazu Atkinson, O'Connor (1966), S. 13 f.

ters zur Befriedigung¹⁾ bestimmter Bedürfnisse. Damit ist das Leistungsmotiv keine unveränderliche Größe, sondern im Zuge der Erfahrungsbildung positiv wie negativ zu beeinflussen. Nach Patchen sind hier drei Gruppen von Einflußgrößen von Bedeutung: Die intrinsischen Faktoren, d.h. unmittelbar in der Tätigkeit selbst liegende Merkmale, welche vom Individuum positiv bewertet werden, die mit der Tätigkeit verbundenen möglichen Befriedigungen aus extrinsischen Faktoren, welche im Zuge der ausgeübten Tätigkeit relevant werden, schließlich die mögliche Anerkennung, welche mit der Leistungserzielung von dritter Seite zu erwarten ist.²⁾

Der Anreizwert einer bestimmten Leistung ergibt sich aus dem Ausmaß des grundsätzlich für das Individuum in einer konkreten Situation möglichen Erfolges. Hier übernimmt Patchen Atkinsons These, daß der Anreizwert mit sinkender Erfolgswahrscheinlichkeit zunehme, nur eingeschränkt.³⁾ Weitere Bestimmungsgrößen liegen in der Möglichkeit des klaren Ausweises einer erzielten Leistung durch das Individuum, in der Rückinformation über das eigene Leistungsverhalten sowie in der Verfügungsmacht über die zur Leistungserstellung einzuschlagenden Mittel und Wege.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit als kognitive Größe folgt aus einer Einschätzung der Verfügbarkeit von Ressourcen, der Relevanz eigener einschlägiger Erfahrung sowie aus dem allgemeinen Selbstvertrauen.

Die für das Entstehen der Leistungsmotivation verantwortlichen Motive und Determinanten gehen im Überblick aus der nachstehenden Abbildung 4⁴⁾ hervor.

1) Den Mittelcharakter der Leistung zur Erlangung von Befriedigungen betonen auch Georgopoulos, Mahoney, Jones (1957), S. 345 ff.

2) Vgl. Patchen (1970), S. 28.

3) Atkinson definiert den Anreizwert = $1 - \text{Erfolgswahrscheinlichkeit}$. Allerdings schränkt er ein, daß dies nicht für sehr hohe Schwierigkeitsgrade gelte. Patchen vertritt die Meinung, daß zu geringe Schwierigkeit einer Aufgabe oft die geringe Leistung erkläre. Vgl. Patchen (1970), S. 33.

4) Die Abbildung ist entnommen aus Patchen (1970), S. 40, vgl. zur Erläuterung die ausführliche Darstellung ebenda, S. 25-42.

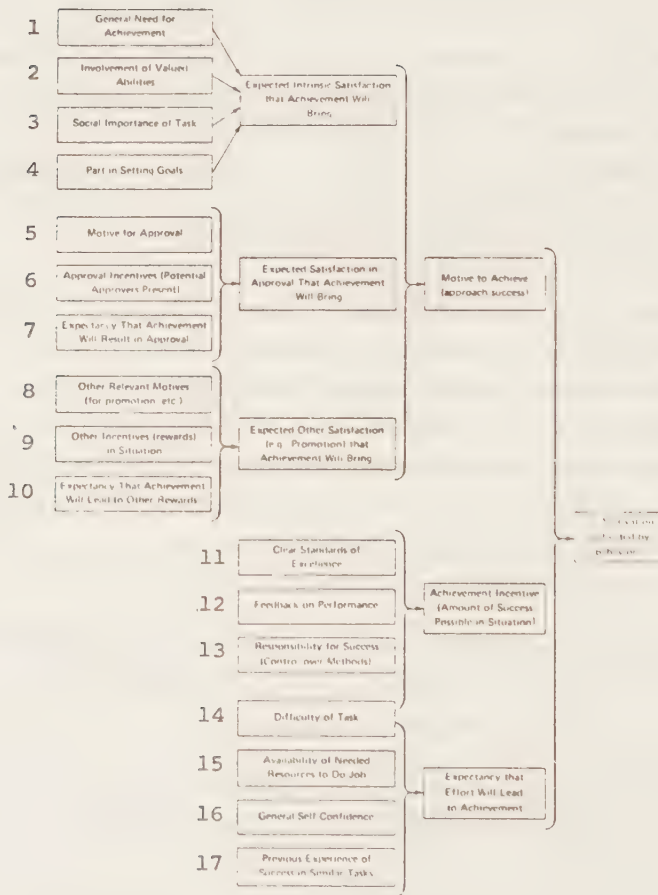


Abb. 4: Die Determinanten der Leistungsmotivation nach Patchen

Nahezu alle aufgelisteten Faktoren erscheinen der Beeinflußbarkeit durch ein organisatorisches Anreizsystem zugänglich und darüber hinaus auch vom spezifischen Instrumentarium einer Laufbahnplanung beeinflufßbar. Da zumindest ein Mindestmaß an Leistungsmotivation als Voraussetzung für eine Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft in einer Organisation gelten kann, ist hier zu überlegen, inwieweit durch Einbeziehung entsprechender Anreize eine Befriedigung hier angesprochener Bedürfnisse möglich ist und inwieweit dabei die Leistungsmotivation positiv beeinflufßt werden kann. Die einzelnen Determinanten werden dabei entsprechend ihrer Reihenfolge in Abb. 4 diskutiert.

- (2): Jedes Individuum besitzt eine Vorstellung von seinen eigenen Fähigkeiten und leistungsrelevanten Eigenschaften. Seine intrinsische Befriedigung fällt um so höher aus, je eher es eben diese Fähigkeiten und Eigenschaften in einer Position einzusetzen vermag.¹⁾ Hieraus läßt sich - nicht nur im Interesse einer höheren Leistungsmotivation - die Forderung ableiten, individuelle Laufbahnen speziell auf die Fähigkeiten und Eigenschaften des Mitarbeiters hin zu strukturieren. Will man eine derartige Spezialisierung vermeiden, wäre es erforderlich, anderweitige Fähigkeiten nicht nur zu fördern, sondern ihnen auch in den Augen des Mitarbeiters zu einer positiven Bewertung zu verhelfen.

- (3): Von der sozialen Bedeutung einer Position gehen deutliche Anreizwirkungen aus.²⁾ Die soziale Bedeutung dürfte mit der Höhe der Position in einer Organisationshierarchie positiv korrelieren. Auch aus dieser Sicht wird also ein Aufstieg positiv bewertet werden.

- (4): Eine Partizipation am Prozeß der Zielbildung für die eigene Tätigkeit trägt ebenfalls zur intrinsischen Befriedigung bei.³⁾ Dies kann in diesem Zusammenhang in zweierlei Hinsicht von Bedeutung sein: Einmal wird die Mög-

1) Vgl. Patchen (1970), S. 29.

2) Vgl. Patchen (1970), S. 29.

3) Vgl. Patchen (1970), S. 30.

lichkeit der Partizipation und besonders deren Reichweite mit höherer Positionen zunehmen und damit Aufstiegsanreize beinhalten; zum anderen wird eine Mitwirkung bei der Strukturierung des eigenen Werdegangs in der Organisation dem Bedürfnis nach intrinsischer Befriedigung entgegenkommen und damit auch leistungsmotivierend wirken.

- (5): Inwieweit mit zunehmender Höhe einer Stelle in der Organisationshierarchie eine erbrachte Leistung vermehrt auf Anerkennung stößt, läßt sich nur schwer sagen. Für die Laufbahnplanung sind diese Motivkomponenten jedoch insofern von Bedeutung, als sie das Gewicht einer positiven Würdigung bisher erbrachter Leistungen unterstreichen.

- (8): In leistungsorientierten Organisationen ist in der Regel der Aufstieg an den Erfolg gekoppelt. Das Aufstiegsbedürfnis kann um so wirkungsvoller angesprochen werden, je deutlicher dem Mitarbeiter realistische Chancen über seinen künftigen Werdegang vermittelt werden können.¹⁾ Die Erwartung eines aus der Leistungsentfaltung folgenden Aufstieges wirkt also in mehrfacher Hinsicht motivierend: Aus der Tatsache des Aufstieges an sich, aus den damit wahrgenommenen intrinsischen Befriedigungen und der Erwartung der Befriedigung weiterer Bedürfnisse durch extrinsische Faktoren.

- (9, 10): Mit höheren Positionen sind in der Regel ein vermehrtes Einkommen, angenehmere Arbeitsumgebung, unter Umständen mehr Sicherheit sowie eine Reihe prestigefördernder Statussymbole verbunden - alles Faktoren, die nur mittelbar der ausgeübten Tätigkeit entspringen, aber deutlich motivierend wirken.²⁾ Demnach ist zu fordern, daß eine Laufbahnplanung auch den Weg zur Erlangung solcher Befriedigungen aufzuzeigen vermag.

- (11): Eine Aktivität gewinnt für den Mitarbeiter tendenziell um so mehr an Anreiz, je eher sie ihm die Möglichkeit gibt, sich hinsichtlich seiner eige-

1) Vgl. Patchen (1970), S. 30 f., S. 240.

2) Vgl. Patchen (1970), S. 30 f.

nen Leistung zu profilieren. Hieraus ergibt sich die Forderung, im Rahmen der Planung Instrumente bereitzustellen, welche eine Würdigung gezeigter Leistungen ermöglichen.

- (12): Je umfassender ein Mitarbeiter den Wert seiner eigenen Leistung für die Organisation zu überblicken und einzuschätzen vermag, desto größer ist der subjektiv für möglich erachtete Erfolg, desto größer ist damit auch die Leistungsmotivation.¹⁾ Daraus ist zu folgern, daß der Mitarbeiter stets über die Beurteilung seiner Leistung durch die Organisation unterrichtet sein sollte.

- (13): Höhere Positionen zeichnen sich unter anderem durch geringere Vorstrukturierung der Tätigkeit und durch weitergehende Freiheit bei der Wahl von Mitteln und Methoden aus. In dieser Tatsache kann ein weiterer Aufstiegsanreiz gesehen werden.²⁾ Zugleich ergibt sich hieraus die Forderung, die Verantwortung für die Karriere nicht nur der Organisation zu übertragen. Dem Mitarbeiter muß vielmehr die Möglichkeit eingeräumt werden, hinsichtlich seines Vorankommens selbst die Initiative zu ergreifen (etwa durch die Übernahme verantwortungsvollerer Tätigkeiten, durch die Teilnahme an Ausbildungsveranstaltungen).

- (15): In höheren Positionen dürften die zur Problemlösung erforderlichen Ressourcen eher verfügbar sein. Damit kommt auch diese Determinante als motivationsverstärkendes Anreizelement für die Laufbahnplanung in Frage.³⁾ Für die Laufbahnplanung selbst kann hieraus geschlossen werden, daß die Organisation die zur Realisierung der eigenen Karrierevorstellungen erforderlichen Mittel und Wege anzubieten in der Lage ist.

- (17): Die subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Beurteilung eines An-

1) Vgl. Patchen (1970), S. 36 f.

2) Vgl. Patchen (1970), S. 35 f.; kritisch hierzu Vroom (1964), S. 223 ff.

3) Vgl. Patchen (1970), S. 37.

relzes steigt mit dem Vorhandensein einschlägiger Erfahrung.¹⁾ Diese Tatsache spricht für eine Planung des Werdegangs der Organisationsmitglieder, die abrupte Änderungen im Tätigkeitsbild der verschiedenen nacheinander eingenommenen Positionen weitgehend vermeidet.

2223. Zusammenfassung

Die Modelle der Leistungsmotivation besitzen einen um so höheren Aussagewert für das Arbeitsverhalten, je leistungsorientierter eine Organisation ist. Die Leistungserstellung ermöglicht dem Organisationsmitglied eine wenigstens teilweise Befriedigung der Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, sozialer Anerkennung, Prestige und Sicherheit. Diese Befriedigung wird um so stärker ausfallen, je höher die ausgeübte Tätigkeit in der Organisationshierarchie angesiedelt²⁾ ist, bedingt durch die in solchen Stellen verbundenen Belohnungen. Je klarer diese dort erreichbaren Belohnungen durch eine entsprechende Informationspolitik der Laufbahnplanung vermittelt werden, eine desto höhere Anreizwirkung wird von einer solchen Planung ausgehen. Der Laufbahnplanung kommt somit die Funktion der Koordination und zielgerichteten Dosierung der verschiedenen mit dem Aufstieg verbundenen Anreize zu.

Das Modell von Patchen bezieht sich zwar auf das Arbeitsverhalten im Rahmen einer bestimmten Aufgabe. Es kann aber auch auf das Leistungsverhalten für die gesamte Dauer der Organisationszugehörigkeit herangezogen werden. In diesem Fall läßt sich mit den im Modell aufgezeigten Determinanten weniger ein zeitlich abgrenzbares Verhalten am Arbeitsplatz erklären, sondern das langfristige Leistungs- oder Karriereverhalten. So gesehen wird eine Karrieremotivation gefördert durch eine gezielte Vermittlung von Auf-

1) Vgl. Patchen (1970), S. 37; ferner Atkinson (1964), S. 258.

2) Diese Aussage gilt auch insofern nur tendenziell, als das subjektive Anspruchsniveau auch weitgehend von den wahrgenommenen Befriedigungsmöglichkeiten abhängt. Vgl. z.B. March, Simon (1958), S. 137 ff.

stiegsanreizen durch entsprechende Information, durch eine Mitwirkung an der Gestaltung der eigenen Karriere, durch eine Anerkennung erbrachter Leistungen, durch die Gewährung von Chancen zur Bewährung, durch Diskussion erbrachter Leistungen, durch ein umfassendes Angebot an Ausbildungsmöglichkeiten sowie durch eine Koordination der Abfolge innegehabter Stellen nach dem Kriterium einer in sich aufbauenden Erfahrungsbildung.

23. Zur Theorie der Arbeitszufriedenheit

Die Überlegungen zur Leistungsmotivation haben aufgezeigt, welche Bedürfnisse in Interaktion mit kognitiven Erwartungsgrößen für das Leistungsverhalten eines Organisationsmitgliedes verantwortlich sind. Zugleich wurde deutlich, welche individuellen Bedürfnisse und Interessen von eventuellen Maßnahmen und Instrumenten einer Laufbahnplanung tangiert werden und wie diesen Bedürfnissen gegebenenfalls vermehrt entsprochen werden kann. Die Gewährung von Möglichkeiten zur Befriedigung dieser Bedürfnisse stellt zugleich eine Anreizvermittlung dar, welche wiederum motivierend im Hinblick auf eine vermehrte Leistungsabgabe wirkt.

Während also gezeigt werden konnte, inwieweit einzelne individuelle Interessen bei einer Laufbahnplanung generell zu berücksichtigen sind, blieb noch ungeklärt, inwieweit dies mit einer allgemeinen Befriedigung des Organisationsmitgliedes einhergeht - ob also über den Einsatz des Planungsinstrumentariums das individuelle Zufriedenheitsniveau beeinflusst werden kann. Daran ist im positiven Fall die Frage anzuschließen, welche Möglichkeiten der Zufriedenheitsförderung im Rahmen einer solchen Planung gegeben sind.

Zufriedenheit wird im folgenden als motivationaler Begriff¹⁾ aufgefaßt; sie ist damit als Phänomen grundsätzlich ebenso der Beobachtung und Messung zu-

1) Vgl. Neuberger (1974a), S. 140. Damit bildet die Zufriedenheit eine variable, nicht etwa eine stabile Persönlichkeitseigenschaft oder etwa einen soziologischen Begriff als Ausprägung eines schichtenspezifischen Bewußtseins.

gänglich¹⁾ wie etwa die Leistungsmotivation. Zufriedenheit ist Ausdruck des subjektiven (Wohl-)Befindens²⁾, d.h. des Grades der Befriedigung aktualisierter Motive oder Bedürfnisse. Diese Befriedigungen können sämtlichen Lebensbereichen entstammen³⁾, also dem Berufsleben ebenso wie der familiären Sphäre, der Freizeitgestaltung oder bestimmten persönlichen Erlebnissen. Die Arbeitszufriedenheit hingegen soll die Ausprägung der subjektiven Befriedigung nur insoweit erfassen, als diese aus spezifischen Faktoren des Arbeitslebens resultiert. In dieser Abtrennung einzelner Einflußgrößen aus dem Verhaltensspektrum von Einwirkungen auf diesen nur subjektiv zu beurteilenden Zustand liegt eine erhebliche Problematik. Das kognitive Bild von der Relevanz des Beitrages der einzelnen Faktoren zur Zufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit unterliegt zahlreichen, kaum nachvollziehbaren Prozessen.⁴⁾

In diesem Kapitel ist zunächst auf die verschiedenen Konzeptionen des Begriffes der Arbeitszufriedenheit einzugehen, welche sich in erheblicher Weise unterscheiden (231). Anschließend wird nur auf eine dieser Konzeptionen, nämlich die humanistische, detailliert eingegangen (232). Dies erscheint aufgrund ihrer Verbreitung, ihrer umfangreichen inhaltlichen Aussagen und der zahllosen durch sie ausgelösten Diskussionen gerechtfertigt.

231. Die Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit

Zur Arbeitszufriedenheit liegt eine Fülle empirischer Arbeiten vor, welche entweder nur der Messung der Zufriedenheit dienen oder die Erfassung ihrer Determinanten sowie die Aufdeckung von Korrelationen mit der Lei-

1) Vgl. S. 22 dieser Arbeit.

2) Vgl. Neuberger (1974a), S. 140; Rüttinger, von Rosenstiel, Molt (1974), S. 100 f.; Bruggemann (1974), S. 281 f.; Groskurth (1974), S. 285 f.; Bunz, Jansen, Schacht (1973), S. 2 f.

3) Vgl. hierzu die Untersuchungen von Brayfield, Wells, Strate (1957); Iris, Barrett (1972).

4) Vgl. hierzu die Diskussion bei Vroom (1967), S. 103.

stung, der Lebenszufriedenheit oder bestimmten Attitüden zum Gegenstand haben.¹⁾ Diese Arbeiten liefern jedoch insgesamt ein sehr heterogenes Bild. Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte in den sehr unterschiedlichen Konzeptionen des Begriffes der Arbeitszufriedenheit liegen, die einer Vergleichbarkeit im Wege stehen. In Anlehnung an Neuberger²⁾ lassen sich vier Kategorien von Definitionen unterscheiden:

1. Bedürfnisorientierte Konzeptionen: Sie definieren die Zufriedenheit aus dem Grad der Erfüllung dauerhaft vorhandener Motive.³⁾ Die Zufriedenheit eines Individuums ergibt sich dann aus der Summe der Einzelbefriedigungen.⁴⁾
2. Anreiztheoretische Konzeptionen: Diese sehr verbreitete Konzeption fragt nicht unmittelbar nach der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse, sondern nach Situationsbedingungen, welche als relevant für die Bedürfnisbefriedigung erachtet werden. Auch hier folgt die Gesamtzufriedenheit aus der Summe der (miteinander korrelierenden) Einzelzufriedenheiten.⁵⁾
3. Kognitive Konzeptionen: Sie führen die Zufriedenheit nicht nur auf die Attraktivität einer bestimmten Situation oder eines Objektes zurück, sondern auch auf die spezifische Eignung der Situation zur Erlangung bestimmter Ziele. Die Zufriedenheit ergibt sich dann aus der Valenz eines Einzelaspektes (dessen Attraktivität) multipliziert mit der Instrumentalität dieses Aspektes zur Erlangung eines bestimmten Zieles.⁶⁾

1) Vgl. hierzu neben der in dieser Arbeit zitierten Literatur die Übersichten bei Neuberger (1974b), S. 144 f., 156 f., 169 ff.; ferner bei Grothus (1972), Anhang.

2) Vgl. Neuberger (1974a), S. 141.

3) Vgl. z.B. Porter (1961), der dabei auf die Bedürfnishierarchie von Maslow Bezug nimmt.

4) Hierbei besteht das Problem der Gewichtung der einzelnen Bedürfnisse.

5) Diese Konzeption wird insbesondere von Porter (1967) zugrunde gelegt.

6) Vgl. z.B. Vroom (1964), S. 279 ff.

4. Humanistische Konzeptionen: Arbeitszufriedenheit folgt in erster Linie aus der Befriedigung des Wachstumsmotivs. Die Konzeption "lehnt kausale Erklärungen menschlichen Verhaltens ab und betont die Notwendigkeit ganzheitlichen, sinnbezogenen Verstehens".¹⁾

Zur Messung dieser verschiedenen Vorstellungen von Arbeitszufriedenheit wurden jeweils gesonderte Verfahren entwickelt, die infolge der heterogenen theoretischen Ansätze auch sehr unterschiedliche Größen messen.²⁾

232. Die Zweifaktorentheorie von Herzberg

Die populärste Theorie der Arbeitszufriedenheit wurde von Herzberg³⁾ entwickelt. Ihr liegt die humanistische Konzeption der Arbeitszufriedenheit zugrunde: sie baut explizit auf der von Maslow postulierten Bedürfnishierarchie auf. Sie basiert auf einer empirischen Untersuchung, bei der Angestellte nach Situationen in ihrem Berufsleben gefragt wurden, die sie als besonders zufriedenstellend bzw. besonders unbefriedigend empfunden haben. Eine nähere Definition des Begriffes Zufriedenheit wurde dabei nicht gegeben; es erfolgte auch keine Aufspaltung in einzelne Kategorien. Die Befunde dieser Untersuchung veranlaßten Herzberg, die eindimensionale Betrachtung der Zufriedenheit aufzugeben. An die Stelle des bipolaren Kontinuums Zufriedenheit / Unzufriedenheit setzt er zwei verschiedene Dimensionen der Zufriedenheit:⁴⁾

1) Neuberger (1974a), S. 173.

2) Vgl. auch die Zusammenstellung bei Grothus (1972), S. 92 ff.

3) Vgl. Herzberg, Mausner, Snyderman (1959), Herzberg (1966).

4) Vgl. Herzberg (1966); vgl. auch de Jong (1975), S. 60.

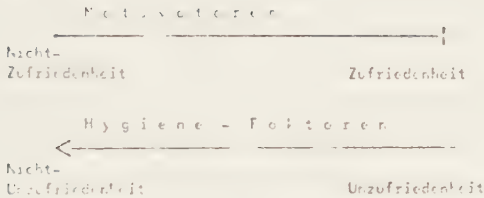


Abb. 5: Die Dimensionen der Zufriedenheit nach Herzberg

Herzberg führt nun Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit nicht auf unterschiedliche Ausprägungen derselben Faktoren zurück, sondern macht für die Existenz von Zufriedenheit einerseits und Unzufriedenheit andererseits jeweils unterschiedliche Faktoren verantwortlich. Diese sind im Überblick in Abbildung 6 dargestellt:

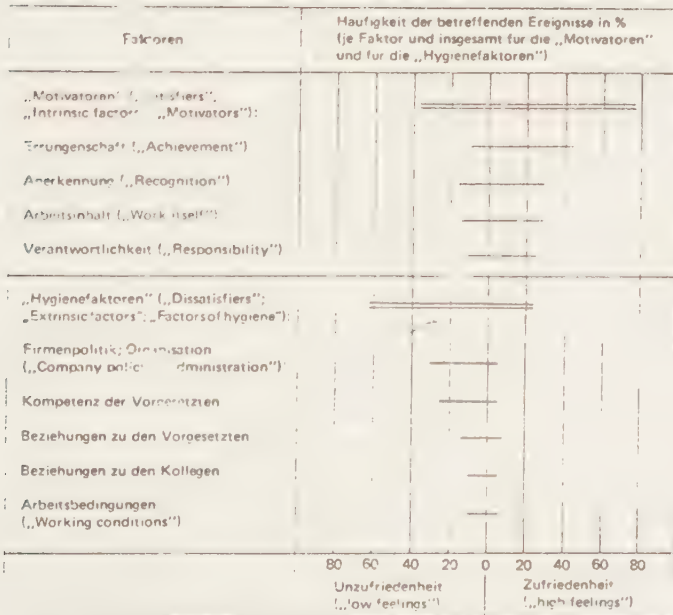


Abb. 6: Faktoren der Zufriedenheit und Unzufriedenheit nach Herzberg

Zufriedenheit folgt aus den sogenannten "Motivatoren". Hierzu rechnet er insbesondere die eigene Leistung, die bei Kollegen und Vorgesetzten hierfür erhaltene Anerkennung, den Inhalt der Arbeit, die Verantwortung sowie die Möglichkeit des Aufstieges. Unzufriedenheit hingegen führt er auf das Fehlen der sogenannten "Hygiene-Faktoren" zurück. Hierzu gehören insbesondere gute Interpersonelle Beziehungen mit Untergebenen, Vorgesetzten und Kollegen, der Status, die Firmenpolitik und -leitung, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzsicherheit. Wesentlich ist dabei, daß durch eine Verbesserung auf dem Gebiet der Hygiene-Faktoren zwar Unzufriedenheit abgebaut werden kann, jedoch die Zufriedenheit nicht gesteigert werden kann. Andererseits vermögen die Motivatoren eine bestehende Unzufriedenheit nicht abzubauen. Allerdings können Zufriedenheit einerseits und Unzufriedenheit andererseits nicht zugleich bestehen: Zufriedenheit kann sich erst dann einstellen, wenn die Unzufriedenheit beseitigt ist. Hier zeigt sich die Verwandtschaft zum Maslow'schen Ansatz. Erst eine Befriedigung der Mangelbedürfnisse erlaubt eine Aktualisierung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung.¹⁾

Die Zweifaktorentheorie hat in der personalwirtschaftlichen Diskussion und besonders in amerikanischen Unternehmen eine außerordentliche Resonanz gefunden.²⁾ Darüber hinaus löste sie eine große Anzahl empirischer Untersuchungen aus.⁴⁾ Deren Ergebnisse sind relativ widersprüchlich;³⁾ sie vermögen Herzbergs Thesen nur dann zu bestätigen, wenn sie von ihm angewandte

1) Vgl. hierzu Neuberger (1974a), S. 176 f.

2) Vgl. z.B. Myers (1964); Burke (1966); Cooper (1973); Gordon, Pryor (1974); Hackstein (1974); House, Widgor (1967); Hulin, Waters (1971); De Jong (1974); De Jong (1975); King (1970); Lindsay, Marks (1967).

3) Hierbei können verschiedene Gründe verantwortlich gemacht werden: Die von Herzberg gegebenen Definitionen lassen einen zu weiten Interpretationsspielraum; die Motivatoren und Hygiene-Faktoren sind kategorial verschieden - die ersteren bezeichnen Ereignisse, die letzteren dagegen Personen als Verursacher; durch die ausschließliche Erhebung extremer Zustände von Zufriedenheit bleiben weniger extreme, aber vermutlich häufigere Faktoren unberücksichtigt; viele Faktoren spielen bei verschiedenen Berufsgruppen eine unterschiedliche Rolle (z.B. Arbeitsplatzsicherheit), werden aber stets gleich gewichtet. Vgl. die Kritik bei Neuberger (1974a), S. 126 ff. und die dort genannte Literatur.

4) Vgl. z.B. Winslow, Whitsett (1968), S. 55 ff.; Vroom (1966); Schneider, Locke (1971), S. 441 ff.

Erhebungsmethoden der kritischen Ereignisse übernehmen.¹⁾ Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß in diesen Untersuchungen unterschiedlich scharfe Fassungen der Herzbergschen Aussagen getestet wurden. Nach King sind mehrere Varianten dieser Theorie gängig, welche sich ganz erheblich in ihrer Rigorosität unterscheiden. Die vergleichsweise schärfste Fassung, die noch als bestätigt gelten darf, lautet: 'Alle Motivatoren tragen mehr zur Zufriedenheit bei als alle Hygiene-Faktoren zusammen und alle Hygiene-Faktoren zusammen mehr zur Unzufriedenheit als alle Motivatoren zusammen.'²⁾

Damit kommt der Zweifaktorentheorie kein Erklärungsgehalt der Art zu, daß sie die zufriedenheitsfördernde Wirkung einzelner organisatorischer Maßnahmen (wie etwa bessere Arbeitsbedingungen, Übertragung weiterer Kompetenzen) in Form eines Wenn-dann-Satzes darzulegen vermöchte. Dennoch verweist die Theorie auf bestimmte Zusammenhänge, die aufgrund ihrer empirischen Bestätigung nicht geleugnet werden können. Behält man im Auge, daß letztlich nur die Gesamtheit der Hygiene-Faktoren bzw. der Motivatoren die individuelle Zufriedenheit in der geschilderten Weise beeinflussen, so kann hieraus für die von einer Laufbahnplanung tangierten individuellen Interessen doch zumindest tendenziell festgehalten werden:

1. Die Aussicht auf einen Aufstieg in der Organisationshierarchie bildet einen der wichtigsten Motivatoren. Dies dürfte auch damit zu begründen sein, daß die übrigen Motivatoren (Erbringen einer seitens der Organisation anerkannten Leistung, interessantere Arbeitsinhalte, höhere Verantwortung) in höheren Positionen eher gegeben sein dürften.³⁾ Hieraus läßt sich die Forderung ableiten, der Führungskraft die Möglichkeiten der individuellen Karriere möglichst deutlich aufzuzeigen. Gleichzeitig sind aber unrealistische Erwartungen zu vermeiden.⁴⁾

1) Vgl. z.B. Bockmann (1971); Hinton (1968); Ruhl (1973); Ruhl/Zink (1974).

2) Vgl. King (1970), S. 29.

3) Vgl. S. 29 der Arbeit.

4) Diese Bedingung läßt sich durch Vrooms Definition der Arbeitszufriedenheit stützen (vgl. S. 51 dieser Arbeit): Die Einschätzung der Instrumen-

2. Individuelle Arbeitszufriedenheit folgt auch wesentlich aus dem Arbeitsinhalt und der mit der Aufgabe übertragenen Verantwortung. Eine Anreicherung vorhandener Positionen mit weiteren Arbeitsinhalten und höherer Verantwortung kann zwar nicht Gegenstand dieser Planung sein, jedoch eine flexible Stellenbesetzungspolitik, welche eine langandauernde Beschäftigung mit vergleichsweise unattraktiven Arbeitsinhalten vermeidet.¹⁾
3. Die Anerkennung tatsächlicher erzielter Leistungen durch Vorgesetzte trägt in erheblichem Maße zur Zufriedenheit bei. Diesem Bedürfnis kann im Rahmen der Leistungsbeurteilung entsprochen werden.
4. Eine Erfüllung der durch die Hygiene-Faktoren gekennzeichneten Bedürfnisse fördert zwar nicht unmittelbar die Zufriedenheit, bildet jedoch die Voraussetzung für ein Wirksamwerden der Motivatoren. Unter diesem Gesichtspunkt ist der Sicherung eines konfliktfreien Verhältnisses zum jeweiligen Vorgesetzten von besonderer Bedeutung. Dies wird dann relevant, wenn der Vorgesetzte eine Funktion bei der Strukturierung des persönlichen Werdegangs übernimmt.
5. Von ähnlicher Bedeutung ist ein unbelastetes Verhältnis zu Kollegen. Bei der Planung ist daher anzustreben, daß eine eventuelle Konkurrenz unter Kollegen um den Aufstieg nicht zur übermäßigen Belastung wird und zu Unzufriedenheit führt.

Die Schlußfolgerungen müssen allerdings im Zusammenhang gesehen werden. Die in Ihnen angesprochenen Maßnahmen dürften nur dann die erhofften Wirkungen zeigen, wenn sie gleichzeitig ergriffen werden.

talität einer Leistung zur Erlangung einer Belohnung (hier: Aufstieg) wird nach Frustrationen deutlich absinken; die Arbeitszufriedenheit entsprechend geringer werden. Dies ist auch mit einem Absinken der Leistungsmotivation verbunden. Vgl. zur Auswirkung von Enttäuschungen auf die Leistungsmotivation auch Spector (1956), S. 51 ff; Ulich, Groskurth, Bruggenann (1973).

- 1) z.B. durch job rotation-Programme; vgl. hierzu v. Eckardstein (1970), S. 774 ff.

24. Zum Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung

Jede Organisation erwartet von ihren Mitgliedern Leistungen. Aus der Erklärung des Leistungsverhaltens über die Leistungsmotivation ergaben sich einige Hinweise auf die Bedürfnisse und Interessen der Organisationsmitglieder; aus diesen ließen sich verschiedene Schlüsse hinsichtlich einer zweckmäßigen¹⁾ Konzipierung der Laufbahnplanung ableiten. Zufriedenheit ist dagegen - im Gegensatz zur Leistung - primär ein individuelles Ziel. Aus der abgeschwächten Fassung der Herzbergschen Zwei-Faktoren-Theorie ergibt sich, daß unter bestimmten Voraussetzungen²⁾ Arbeitszufriedenheit aus eigener Leistung folgen kann. Auch aus dieser Theorie ergaben sich einige Schlußfolgerungen für die Gestaltung einer Laufbahnplanung, die mit den aus dem Modell der Leistungsmotivation abgeleiteten weitgehend kompatibel waren. Ferner ließ sich aus beiden Ansätzen ein auf Vorwärtkommen und Aufstieg gerichtetes Bedürfnis erkennen.

Unklar ist dabei geblieben, inwieweit Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit Zustände sind, welche korreliert auftreten, auseinander hervorgehen oder sich gegenseitig bedingen. Wäre dies der Fall, so würde sich hier eine Gegenüberstellung von individuellen Zielen und organisatorischen Erfordernissen weitgehend erübrigen, denn eine Gruppe von Zielen könnte dann über die andere erreicht werden und Konflikte aus divergierenden Interessen wären nicht zu erwarten. Diese für jedes organisatorische Handeln wesentliche Gestaltung wurde in zahlreichen theoretischen wie empirischen Arbeiten untersucht. Drei Thesen wurden dabei geprüft:³⁾

1) Gemeint ist der Befriedigung leistungsmotivationaler Bedürfnisse dienend.

2) Unzufriedenheit ist weitgehend abgebaut; die Leistung wird von dritter Seite anerkannt und ermöglicht dem Individuum aufgrund ihres Inhaltes eine Identifikation.

3) Vgl. den Überblick bei Bass (1965), S. 38 ff.

- Arbeitszufriedenheit führt zu Leistung
- Leistung führt zu Arbeitszufriedenheit
- Leistung und Arbeitszufriedenheit gehen auf dritte Größen zurück.

Die zu der aufgeworfenen Fragestellung vorliegenden Ergebnisse sollen in dieser Reihenfolge im folgenden dargestellt werden.

241. Arbeitszufriedenheit als Determinante der Leistung

Die These, daß Leistung aus Arbeitszufriedenheit folge, baut auf dem Gedanken der Human-Relations-Bewegung¹⁾ auf, die sich u.a. für eine menschengerechtere Gestaltung der Arbeitsbedingungen eingesetzt hatte. Allerdings vertraten die Initiatoren dieser Bewegung kein "instrumentales Konzept" der Arbeitszufriedenheit, d.h. sie sahen hierin kein Mittel zur Leistungssteigerung.²⁾ Eine einfache Ursache-Wirkungs-Relation zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung wurde erst von späteren Interpreten unterstellt.³⁾

Auch die Herzbergsche Theorie enthält Aussagen, welche mit der These "Arbeitszufriedenheit führt zu Leistung" vereinbar sind. Deutlich weist die Kennzeichnung der "satisfiers"⁴⁾ als "Motivatoren" auf deren Relevanz für die Leistungsmotivation hin.⁵⁾

Einen differenzierteren Ansatz wählt Vroom.⁶⁾ Offenbar in Modifizierung des Atkinsonschen Grundmodells für Leistungsmotivation erklärt er die Leistungsmotivation aus dem multiplikativen Zusammenwirken dreier Faktoren:

1) Vgl. z.B. Roethlisberger, Dickson (1964).

2) Vgl. Roethlisberger (1941), S. 156.

3) Vgl. z.B. Kahn (1960), S. 275 ff.

4) In früheren Veröffentlichungen wurden die zufriedenheitsfördernden Faktoren (Motivatoren) als 'satisfiers' bezeichnet.

5) Vgl. Herzberg (1966), S. 74.

6) Siehe dazu ausführlich Vroom (1967), S. 276 ff.

- der Valenz (dem Wert, den das Subjekt einer mit einer abgeschlossenen Leistung erreichbaren Belohnung zumißt),
- der Erwartung (der subjektiven Einschätzung, daß die Leistung tatsächlich zum Erfolg führt),
- der Instrumentalität (der Einschätzung, daß eine erfolgreich abgeschlossene Leistung ein Mittel zur Erlangung der Belohnung ist).

Eine hohe Valenz (d.h. in diesem Fall eine hohe antizipierte Zufriedenheit) kann also eine entsprechende Motivation hervorrufen.¹⁾

Keine dieser theoretischen Vorstellungen konnte durch empirische Untersuchungen hinreichend untermauert werden. In über 30 Arbeiten ergab sich im Schnitt lediglich eine Korrelation von 0,14.²⁾ Die Art des Zusammenhangs war nicht Gegenstand der Fragestellung, es wurde lediglich das gleichzeitige Auftreten beider Phänomene registriert. Für die überraschend schwache Korrelation lassen sich allerdings zahlreiche Erklärungen anführen, so daß das negative Ergebnis nicht überbewertet werden sollte. Auf der Basis der vorhandenen Daten müssen allerdings Leistung und Arbeitszufriedenheit als generell voneinander unabhängig gelten.

Deutlich positive lineare Zusammenhänge zeigen sich hingegen zwischen Arbeitszufriedenheit einerseits und Fluktuationsraten sowie Fehlzeiten andererseits. Diese beiden Größen lassen sich zwar nichtreaktiv messen, d.h. ohne die Gefahr einer Beeinflussung durch den Untersucher. Die durchschnitt-

1) Umgekehrt argumentiert die Anspruchsniveau-Anpassungs-Theorie von March und Simon (1958), S. 48 ff. Aktivität wird durch Unzufriedenheit ausgelöst und bis zur Erlangung der erwarteten Belohnung fortgeführt.

2) Vgl. die Zusammenfassungen bei Brayfield, Crockett (1955), Vroom (1964) und Neuberger (1974b), S. 169 f.

liche Korrelation liegt etwa bei $-0,25$.¹⁾ Insofern kann ein indirekter - wenn auch nicht sehr ausgeprägter - Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung (letztere auf einen längeren Zeitraum definiert)²⁾ als erwiesen gelten.³⁾ Jedoch werden Fluktuation und Absentismus nicht einheitlich definiert, so daß nur beschränkte Vergleichbarkeit gegeben ist.⁴⁾

242. Leistung als Determinante der Arbeitszufriedenheit

Die zuvor genannten Resultate empirischer Arbeiten erlauben naturgemäß auch die These, daß das Bewußtsein einer vollbrachten Leistung die subjektive Befriedigung steigere. Diese Relation wurde z.B. von Herzberg - ebenso wie die umgekehrte - unterstellt.⁵⁾

Ein detailliertes Modell haben Porter und Lawler⁶⁾ vorgelegt. Es stellt eine Weiterentwicklung des Erwartungs-Valenz-Modells von Vroom dar und zeigt eine gegenseitige Abhängigkeit von Arbeitszufriedenheit und Leistung auf. Die Abbildung 7⁷⁾ zeigt die Struktur des Modells, soweit sie für die Beurteilung der Relation von Arbeitszufriedenheit und Leistung relevant ist.

Die Leistungsmotivation ergibt sich wieder analog zu Vroom aus dem Produkt von Erwartung, Instrumentalität und Valenz. Welche Leistung hieraus resultiert, hängt noch von den individuellen Fähigkeiten ab (das x steht für die

1) Vgl. dazu Neuberger (1974b), S. 144 f. und 156 f.; zu Untersuchungen über die Beziehung Arbeitszufriedenheit / Fluktuation und Absentismus ferner Ross, Zander (1957); Atchison, Lefferts (1972); Vroom (1967).

2) Da das organisatorische Leistungsergebnis durch hohe Werte für Fehlzeiten und Fluktuation negativ beeinflusst wird.

3) Sofern man nicht Arbeitszufriedenheit über Fluktuation oder Fehlzeiten definiert oder zu messen versucht.

4) Vgl. Neuberger (1974b), S. 146 ff., 159 ff.

5) Vgl. Abb. 6, S. 45 dieser Arbeit.

6) Vgl. Porter, Lawler (1968a), S. 159 ff., ferner Porter, Lawler (1968b), S. 118 ff.

7) In Anlehnung an die Abbildung bei Porter, Lawler (1968a), S. 165.

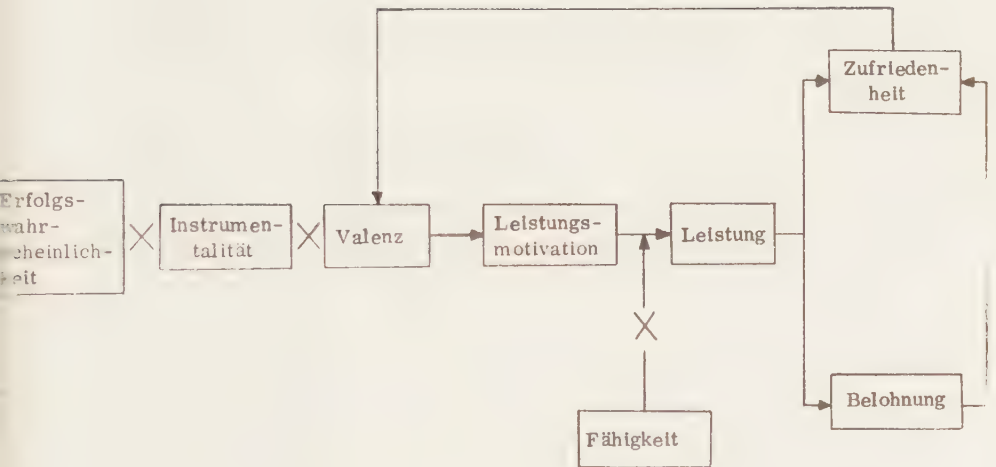


Abb. 7: Der Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistung nach Porter und Lawler

multiplikative Verknüpfung). Die erbrachte Leistung trägt auf zwei Wegen zur Zufriedenheit bei: Einmal unmittelbar auf intrinsische Weise, d.h. die Beschäftigung mit dem attraktiven Arbeitsinhalt und die Lösung der Problemstellung werden unmittelbar als belohnend empfunden; zum anderen über die von dritter Seite erteilten extrinsischen Belohnungen (wie Gehalt, Aufstieg). Der unmittelbare Weg ist der sicherere und weniger störanfällige, während der indirekte auf die entsprechende Bereitschaft anderer Personen angewiesen ist.

Die über die Leistung erzielte Arbeitszufriedenheit läßt nun die Valenz der Belohnung (die aus dem Leistungsergebnis folgt) ansteigen - eine erhöhte

Leistungsmotivation ist im Wiederholungsfall die Folge. Damit ist eine wechselseitige Abhängigkeit gegeben, wobei allerdings die Beziehung Zufriedenheit = f (Leistung) dominant bleibt: Nur im Belohnungsfall besteht nämlich für eine vollbrachte Leistung die Wahrscheinlichkeit ihrer Wiederholung.

Das hier gezeigte Modell wurde von Porter und Lawler auf der Basis einer empirischen Untersuchung formuliert. Allerdings müssen angesichts der ermittelten Korrelationen wesentlich komplexere Relationen vermutet werden, als sie hier vereinfacht abgebildet sind. Es wird jedoch betont, daß eine zumindest subjektiv nicht wahrgenommene Instrumentalität spezifischer Aktivitäten zur Erreichung angestrebter Erfolge zu den nicht vollständig befriedigenden Ergebnissen beitragen. Der Zusammenhang Zufriedenheit = f (Leistung) sei also deswegen nicht sonderlich signifikant, weil die Belohnungs- oder Anreizpolitik bei der untersuchten Grundgesamtheit entweder nicht leistungsgerecht konzipiert sei oder mangels Transparenz nicht als solche erkannt werde. Die Zuordnung der Belohnungen zu den Leistungen erfolge in der Praxis nicht eindeutig genug.¹⁾ Dies gelte in besonderem Maße für nicht-monetäre Anreize zur Befriedigung höherer Motive.²⁾

243. Arbeitszufriedenheit und Leistung als unabhängige Variable

Eine grundsätzliche Unabhängigkeit von Arbeitszufriedenheit und Leistung glauben Davis u.a.³⁾ festgestellt zu haben. Zufriedenheit folgt danach aus dem Grad der Befriedigung individueller Bedürfnisse durch das Anreiz- und Belohnungssystem einer Organisation: Je individueller dies auf die konkreten Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters zugeschnitten ist,⁴⁾ desto höher wird die Zufriedenheit. Die Leistung hingegen ergibt sich aus der Güte der Ent-

1) Das heißt: die Instrumentalität der Leistungsabgabe zur Erlangung einer Belohnung wird vom Individuum niedriger angesetzt.

2) Vgl. Porter, Lawler (1968a), S. 178 ff.

3) Vgl. Dawis, England, Lofquist (1968).

4) Vgl. dazu auch Carls (1969), S. 159 ff.

sprechung von organisatorischen Anforderungen einerseits und individuellen Fähigkeiten andererseits - je besser, d.h. je eignungspezifischer die Personalzuordnung erfolgt, desto höher ist die resultierende Leistung. Aus empirischen Untersuchungen zu dieser These ergab sich eine positive Korrelation von Arbeitszufriedenheit und Leistung dann, wenn die Mitarbeiter entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt waren.¹⁾

Auch Korman²⁾ sieht gewisse Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung, die jedoch entscheidend von der Persönlichkeitsstruktur abhängen. Die intervenierende Variable ist die Selbsteinschätzung: Eine Person mit vergleichsweise hoher Selbsteinschätzung wird durch bestehende Unzufriedenheit zur Leistungsentfaltung motiviert³⁾, da sie hierin eine Quelle der Zufriedenheit sieht. Solche Personen sind in erster Linie intrinsisch motivierbar. Wer hingegen kein ausgeprägtes Selbstgefühl besitzt, wird eher extrinsisch zu motivieren sein; Zufriedenheit wird damit zur Bedingung der Leistungsabgabe.⁴⁾ Ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung ist somit nicht gegeben.⁵⁾

244. Zusammenfassung

Zufriedenheit und Leistung sind zwei kategorial verschiedene Begriffe. Zufriedenheit kennzeichnet einen verhaltensbeeinflussenden Zustand des Befriedigungsgrades verschiedener aktualisierter Bedürfnisse, während Leistung das Resultat einer Verhaltensweise darstellt. Keine der empirischen Arbeiten berechtigt zu der Annahme eines generellen Zusammenhangs zwischen den

1) Vgl. Carlson (1969), S. 169 f.

2) Vgl. Korman (1970), S. 31 ff.

3) Vgl. Fußnote 1 auf Seite 51.

4) Vgl. Korman (1970), S. 40.

5) Korman zeigt auch Interdependenzen zwischen Selbstgefühl, Aufgabenstellung und Anerkennung von dritter Seite auf. Die Selbsteinschätzung ist damit auch gezielt beeinflussbar.

beiden Größen, und noch weniger liefern diese Studien Aussagen über die Art eines möglichen Zusammenhanges.

Dennoch gibt es deutliche Hinweise für die Existenz allerdings komplexerer Beziehungen zwischen diesen Größen. So kann beispielsweise aus der obigen Darstellung angenommen werden, daß Transparenz und Leistungsbezogenheit eines Anreizsystems, eine individuelle Ausgestaltung desselben, eine eindeutige Zuordnung von Belohnungen zu Leistungen, eine intrinsisch motivierbare Persönlichkeitsdisposition, eine Vermehrung intrinsischer Anreize und eine eignungsspezifische Personalzuordnung Faktoren sind, welche - zumindest in ihrer Gesamtheit - sowohl zu höherer Zufriedenheit beitragen als auch leistungsmotivierend wirken können (und damit höhere Korrelationen erwarten lassen). Die Interdependenzen sind jedoch derart komplex, daß eine instrumentale Betrachtung unzulässig vereinfachend erscheint: Weder dürfte Arbeitszufriedenheit über eine Steigerung der Leistungsmotivation zu erreichen sein, noch dürften Maßnahmen zur Hebung des Zufriedenheitsniveaus entsprechende Leistungssteigerungen nach sich ziehen.

3. Auswahl von Kriterien, denen ein Laufbahnplanungs-System zu genügen hat

Ausgangspunkt der Diskussion war eine erste Formulierung der Funktion einer Laufbahnplanung für Führungskräfte:¹⁾ Die langfristige Sicherung der Versorgung einer Organisation mit qualifiziertem Führungspersonal durch die Vorstrukturierung individueller Laufbahnen. Eine Präzisierung der Aufgabenstellung erforderte indessen eine Analyse der Ziele des Planungsträgers sowie eine Erfassung der Interessen der von der Planung Betroffenen. Dies sollte zum einen sicherstellen, daß die Planung tatsächlich den vom Planungsträger verfolgten Zielen genügt; zum anderen sollten dysfunktionale Planungsfolgen von vornherein auf ein Mindestmaß beschränkt werden.

Nach einem Vergleich der Interessen von Planungsträger einerseits und Be-

1) Vgl. S. 3 dieser Arbeit.

troffenen andererseits (31.) ist zu **erörtern**, inwieweit eine gemeinsame Berücksichtigung möglich ist (32.). Nach einer Formulierung hieraus folgender Anforderungen an die Konzipierung des Planungssystems (33.) sollen abschließend die globalen Funktionen charakterisiert werden, die einer solchen Planung zukommen (34.).

31. Zum Verhältnis der aus Organisations- und Individualzielen abgeleiteten Kriterien

Der Organisation als Planungsträger ist - unter Einhaltung verschiedener Nebenbedingungen¹⁾ - an der maximalen Nutzung des Leistungspotentials der Führungskräfte gelegen.²⁾ Unter dem Aspekt der Sicherung der Leistungserstellung auf lange Frist muß sich die "maximale Nutzung" auf die gesamte Dauer der Zugehörigkeit der Führungskraft zur Organisation beziehen. Entscheidend ist nicht die Höhe eines kurzfristig geleisteten Beitrages, sondern die Gesamtheit aller während der Mitgliedschaft erbrachten Leistungen. Aus einer Betrachtung der Systemerfordernisse folgten einige Bedingungen, unter denen langfristig seitens der Führungskräfte ein maximaler Beitrag zu erwarten ist. Hervorzuheben sind dabei die gezielte Förderung und Entwicklung bestimmter Fertigkeiten und Eigenschaften wie breite Erfahrung, Reaktionsvermögen und die Fähigkeit zur Strukturierung komplexer Probleme. Weiterhin zeigte sich die Bedeutung eines hohen Zufriedenheits- und Identifikationsniveaus sowie die Notwendigkeit, Konflikte³⁾ auf ein Mindestmaß zu begrenzen.

1) Diese Nebenbedingungen folgen teils aus dem Arbeitsrecht (Arbeitsdauer, Beanspruchungen), teils aus wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Normen, deren Einhaltung über einen funktionierenden Arbeitsmarktwettbewerb gewährleistet wird (Anreizgestaltung, Arbeitsbedingungen).

2) Vgl. auch Studer (1973), S. 215.

3) Dies gilt nicht für sogenannte "produktive" Konflikte. Siehe hierzu Krüger (1972), S. 116 ff.

Die Organisationsmitglieder als Betroffene der Planung erlangen Zufriedenheit in erster Linie durch Faktoren, welche aus dem Inhalt der ausgeübten Tätigkeit folgen (Interessante Problemstellung, damit verbundene Verantwortung, die Möglichkeit zur Erzielung anerkannter Leistungen). Diese Faktoren tragen insgesamt in höherem Maße zur Zufriedenheit bei als etwa günstige Arbeitsbedingungen, ein angemessenes Gehalt oder ungestörte Kontakte zu Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen. Die Möglichkeit zur Befriedigung derartiger Bedürfnisse korreliert mit der Höhe der Stelle in der Organisationshierarchie. Hieraus konnte ein allgemeines Aufstiegsstreben abgeleitet werden. Zur Befriedigung dieses Bedürfnisses erschienen verschiedene Faktoren beizutragen: Die Klarheit über die eigenen künftigen Möglichkeiten, die Befassung mit Aufgaben, welche den eigenen Wünschen und Fähigkeiten entgegenkommen sowie die Möglichkeit zur Bewährung und zur Mitwirkung bei der Konzipierung des eigenen Werdegangs.

Ein Vergleich dieser beiden Interessenlagen zeigt zunächst ein überraschend hohes Maß an Übereinstimmung: Beiden Seiten ist an umfassender Leistungsentfaltung gelegen; Zufriedenheit und Identifikation mit Organisationszweck und Leistungsinhalt liegt letztlich ebenfalls in beider Interesse. Dasselbe gilt für die Vermeidung von Konflikten. Es hat sich sogar gezeigt, daß die Erfüllung einiger individueller Bedürfnisse zugleich auch die Leistungsmotivation positiv beeinflußt, daß also auf Zufriedenheit und Leistung unter Umständen gleichzeitig eingewirkt werden kann.¹⁾

Konstatiert man eine derartige Interessenharmonie, so geht man an zwei Tatsachen vorbei:

Einmal ist die Organisation objektiv nicht in der Lage, gleichermaßen zur Zufriedenheit aller Organisationsmitglieder beizutragen. Die sachliche wie hierarchische Differenzierung in der Arbeitsteiligkeit ist Ausdruck der Tatsache, daß die Organisation im Führungsbereich nicht beliebig Mitarbeitern

¹⁾ Dies betrifft die Faktoren 1 bis 10 in Abbildung 4 auf Seite 36 dieser Arbeit.

Aufgaben zuweisen kann, die deren Interesse entsprechen, und ebensowenig vernag sie deren Aufstiegsbedürfnis durchweg zu entsprechen.¹⁾ Die beschränkten Möglichkeiten der Organisation, ihren Mitgliedern tatsächlich zu friedensfördernde Belohnungen zu "zahlen" (und nicht nur anzubieten), steht in klarem Gegensatz zu der Breite der Bedürfnisse auf der anderen Seite. Eine Planung, welche in einer leistungsorientierten Organisation eine Verteilung dieser Belohnungen zum Gegenstand hat, wird daher zwangsläufig selektiv vorgehen müssen²⁾ und keine Gleichbehandlung der Organisationsmitglieder realisieren können. Allerdings wird dieses Problem durch die individuellen Unterschiede im Anspruchsniveau erheblich gemindert.³⁾

Zum zweiten läßt eine Vorstellung konformer Interessen das Phänomen außer acht, daß langfristig gültige oder sinnvolle Kriterien bei Entscheidungen oder Beurteilungen auch von kurzfristigen Überlegungen verdrängt werden. Letztere können aber teilweise im Gegensatz zu den langfristigen Zielen stehen. Ein Liquiditätsengpaß kann z.B. zu Einsparungen bei Ausbildungsprogrammen führen, die langfristig erforderlich wären. Ähnlich kann der Zwang zur Senkung des Personalaufwandes eine zufriedenheitsfördernde Personalzuordnung verhindern, welche den Mitarbeitern jeweils die ihren Interessen entsprechenden Arbeitsinhalte zuweisen würde, und zwar unter Verzicht auf jeweils ma-

1) Dies gilt für Großunternehmen gleichermaßen wie für kleine Organisationen. Die durchschnittliche Beförderungsrates ist von der Organisationsgröße unabhängig. Vgl. Studer (1973), S. 216.

2) Dies drückt sich auch in der Tatsache aus, daß die Beurteilungsmaßstäbe für die individuelle Leistung oder Leistungsfähigkeit so ausgelegt werden, daß im Schnitt 50 % der potentiellen Aufstiegs-kandidaten als nicht beförderungswürdig beurteilt werden. Vgl. Studer (1973), S. 219.

3) Vgl. hierzu auch die Persönlichkeitstypisierungen bei McGregor (1968), S. 203 f., der kritisch und extrinsisch motivierte Persönlichkeiten unterscheidet; ferner bei Atkinson (1968), der feststellt, daß leistungsmotivierte Persönlichkeiten durch Mißerfolge eher stimuliert werden. Einen Überblick über die divergierenden individuellen Vorstellungen vermitteln auch die empirischen Arbeiten von Friedeburg (1966), insbes. S. 39, und Fürstenberg (1969), S. 267.

ximale "Ergiebigkeit".¹⁾ Entsprechendes ist auf seiten der Führungskräfte denkbar: In naher Zukunft liegende Ereignisse (d.h. rasche berufliche und finanzielle Entwicklungsmöglichkeiten) dürften höher eingeschätzt werden als sich für später abzeichnende Chancen. Es ist daher nicht anzunehmen, daß die Führungskräfte die sie betreffenden Entscheidungen stets unter dem Aspekt ihrer langfristigen Entwicklung beurteilen.²⁾ Auch aus diesem Grund kann daher nicht von einer vollständigen Kongruenz der beiderseitigen Interessen ausgegangen werden.

32. Möglichkeiten des Ausgleichs zwischen organisationalen und individuellen Zielen

Eine Formulierung von Kriterien, welche einer Laufbahnplanung zugrunde zu legen sind, erfordert damit die Festlegung eines Standortes innerhalb dieses Interessenspektrums. Dieses Erfordernis ergibt sich aus der partiellen Unvereinbarkeit der kürzerfristigen Ziele von Planungsträger und Betroffenen ebenso wie aus dem Auseinanderfallen kurz- und langfristiger Zielsetzungen auf jeder Seite. Dabei ist zu beachten, daß die Laufbahnplanung an langfristigen Vorstellungen zu orientieren ist: Zum einen muß die personelle Entwicklung dem langfristigen Leistungsziel einer Organisation entsprechen; zum anderen ist der Tatsache Rechnung zu tragen, daß die Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder nur über längere Zeiträume hin entwickelt werden können.³⁾ Die Problematik des Auseinanderfallens individueller und organisatorischer Zielsetzungen kann nun durch zwei alterna-

1) Dieser Begriff im Sinne Gutenbergs vgl. Gutenberg (1970), S. 11 ff.

2) Vgl. zu diesem Problem Zaleznik, Dalton, Barnes (1970), insbes. S. 12 ff., S. 29 ff.

3) Vgl. z.B. Müller (1971), S. 58 ff. und S. 151; zum Problem der Personalentwicklung aus der Sicht der Organisationsentwicklung (unter der Zielsetzung der Förderung von Selbstentfaltung und organisatorischer Flexibilität) den bei Gebert (1974), S. 23 ff. dargestellten personellen Ansatz.

tive Betrachtungsweisen erfaßt werden: Durch das instrumentale und das finale Konzept.¹⁾

Das instrumentale Konzept geht von der Vermutung aus, daß zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung Zusammenhänge bestehen, die zwar weitgehend ungeklärt sind, die aber doch positive Auswirkungen eines hohen Zufriedenheitsniveaus auf die Arbeitsleistung beinhalten. Die Förderung der Arbeitszufriedenheit wird damit in den Dienst der organisatorischen Leistungserstellung gestellt: Arbeitszufriedenheit ist Mittel zum Zweck, nicht aber ein um seiner selbst willen anzustrebendes Ziel. Global gesehen ist dieses Verständnis auf lange Frist vertretbar, denn die Zufriedenheit kann als eine der Bedingungen gesehen werden, welche einer Organisation Integrationsleistungen ermöglichen.²⁾ In diesem Sinne ist die Arbeitszufriedenheit Mittel zur Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit der Organisation, nicht jedoch zur maximalen Realisierung von Sachleistungszielen. Für kürzerfristige Betrachtungen erscheint hingegen das instrumentale Konzept aufgrund der diffizilen Ursache-/Wirkungs-Relationen kaum vertretbar. Die - zugegebenermaßen methodisch noch nicht befriedigenden - empirischen Studien ermöglichen die Instrumentalitätsthese nicht zu stützen. Zwar kann nicht bestritten werden, daß Arbeitszufriedenheit und Leistung unter bestimmten Bedingungen positiv korrelieren. Solange von rein ökonomischen Kriterien ausgegangen wird, muß jedoch eine instrumentelle Nutzung der Arbeitszufriedenheit äußerst fragwürdig bleiben.³⁾

Ein finales Konzept liegt dann vor, wenn der Arbeitszufriedenheit der Rang eines neben der Realisation des Sachleistungsprogrammes stehenden Zieles⁴⁾ eingeräumt wird. Hinter dieser Einordnung können Normen ethi-

1) Vgl. hierzu auch Marr (1974), S. 142 ff.; ferner die Diskussion zu diesem Problem bei Macharzina (1974), S. 129 ff.

2) Vgl. die Bedeutung der Zufriedenheit als Systemerfordernis bei Mayntz (1961), S. 47 und Georgopoulos, Tannenbaum (1957), S. 534 ff.

3) Vgl. Marr (1974), S. 150.

4) Diese Forderung wird z.B. vertreten von v. Rosenstiel (1972), S. 60 f.; Wild (1974), S. 32; Dederich (1972), S. 17 f.; Nieder (1974), S. 289.

scher Art ebenso stehen wie instrumentell orientierte Vorstellungen.¹⁾ Wesentlich ist dabei, daß die Sicherung des angestrebten Zufriedenheitsniveaus auch dann ein Zielkriterium bleibt, wenn im Einzelfall für einen positiven Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung keine Vermutung besteht. Allerdings sind für eine derartige Gewichtung der Arbeitszufriedenheit nur geringe Spielräume gegeben: Zumindest kurzfristig sind ausgeprägte Konflikte zwischen Zufriedenheits- und Sachleistungszielen anzunehmen. In einer Wettbewerbswirtschaft wird die Konkurrenz in erster Linie über das Sachleistungsprogramm ausgetragen, so daß die Organisation gezwungen sein kann, dem Sachleistungsziel wenigstens temporär die Priorität zuzugestehen.²⁾ Damit wird de facto der Arbeitszufriedenheit im Zielsystem nur der Rang eines Nebenzieles eingeräumt, für dessen Akutwerden die Erfüllung bestimmter Untergrenzen der Sachleistungsziele zur Voraussetzung wird. Die tatsächlich der Arbeitszufriedenheit einräumbare relative Bedeutung ist damit in hohem Grade situationsabhängig.

Auf lange Frist gehen instrumentales und finales Verständnis ineinander über: Die Arbeitszufriedenheit ist als für die Systemfunktion notwendiger Faktor einerseits als Mittel zur Sicherung von Integrationsleistungen anzusehen; damit ist ihr aber zugleich explizit Zielcharakter zuzubilligen.

Den folgenden Überlegungen wird das finale Verständnis von der Bedeutung der Arbeitszufriedenheit zugrunde gelegt. Allerdings wird dabei auf das Erfordernis eingegangen, die relative Bedeutung der Arbeitszufriedenheit fall-

1) Hier in längerfristigem Sinn gebraucht: Ähnlich der Forderung nach Humanisierung der Arbeitswelt kann die Erfüllung von Zufriedenheitsbedürfnissen seitens der Organisation auch als antizipative Anpassung an zu erwartende gesellschaftliche Forderungen gesehen werden, deren Nichterfüllung zu gravierenden Beeinträchtigungen führen kann. Vgl. zu dieser grundsätzlichen Problematik auch Hunt (1972), S. 435.

2) Dabei ist zu vermuten, daß der Zufriedenheit als Organisationsziel um so weniger Bedeutung zugestanden werden kann, je härter der Wettbewerb ausgetragen wird. Offen bleibt jedoch, inwieweit eine Organisation den Spielraum im Falle unvollständiger Konkurrenz tatsächlich zur Zufriedenheitsförderung ausnutzt.

weise festzulegen. Damit wird erstens den theoretischen und empirischen Erkenntnissen zur Frage der Relation Zufriedenheit / Leistung Rechnung getragen; zweitens kann dabei Berücksichtigung finden, daß sich die Laufbahnplanung an den langfristigen Erfordernissen der Organisation wie auch an den zeitlich weniger variierenden Bedürfnissen der Betroffenen orientieren sollte; drittens wird damit schließlich auch der von den bestehenden Kräfteverhältnissen bestimmten Handhabung in der Praxis entsprochen - diese hat bisher nur in geringem Umfang die instrumentale Nutzungsmöglichkeit der Arbeitszufriedenheit für die Sachleistungserstellung erkannt.¹⁾

33. Konsequenzen für die Anforderungen an die Konzipierung einer Laufbahnplanung

Im vorigen Abschnitt wurde ein Standort festgelegt, von dem aus später (in den Kapiteln IV und V) die mit der Konzipierung einer Laufbahnplanung verbundenen Entscheidungstatbestände diskutiert werden sollen. Hierzu sind nunmehr die Anforderungen zu umreißen, denen ein Laufbahnplanungs-System genügen sollte. Die Basis hierfür bilden zum einen die bereits analysierten Interessen von Planungsträger und Betroffenen, zum anderen der innerhalb des Interessenspektrums bezogene Standort.

Im Zuge einer Gegenüberstellung und Abwägung der aufgezeigten Aspekte erscheinen besonders die nachstehend thesenartig formulierten Anforderungen plausibel:

Der dem Planungsobjekt entsprechenden Forderung nach einer an langfristigen Zielen orientierten Planung steht die faktische Notwendigkeit kurzfristiger und dem langfristigen Ziel unter Umständen zuwiderlaufender Anpassungsprozesse gegenüber. Ein Kompromiß kann darin bestehen, daß die laufende Planung zwar grundsätzlich an langfristig gültigen Zielvorstellungen ausgerichtet wird, daß sie aber dennoch in die Lage versetzt wird, temporär relevanten Kriterien von Fall zu Fall zu genügen. Dies kann beispielsweise zur Fol-

1) Vgl. z.B. Bihl (1973).

ge haben, daß zufriedenheitsfördernden Maßnahmen zeitweise zweitrangige Bedeutung zugunsten einer befristet maximalen Leistungsabgabe zugemessen werden muß. Die von der Planung vorstrukturierten Handlungsalternativen müssen also zum einen in ihren Konsequenzen hinsichtlich kurz- wie langfristig relevanter Kriterien beschrieben sein; zum anderen muß die Möglichkeit bestehen, diese Kriterien von Fall zu Fall unterschiedlich zu gewichten.

Der Notwendigkeit kurzfristiger Anpassung an intern wie extern verursachte Störungen ist nicht nur durch wechselnde Gewichtung kurz- und langfristiger Kriterien zu entsprechen. Zusätzlich sollte das Planungssystem von seiner Struktur her so flexibel gestaltet werden, daß es rasch auf tiefgreifende Änderungen reagieren kann (etwa auf den Ausfall mehrerer Führungskräfte, die Notwendigkeit der Etablierung von Projektgruppen, der Ausweitung oder Veralterung der an die Führungskräfte zu stellenden Anforderungen). Daraus ist zu folgern, daß der individuelle Werdegang trotz seiner Orientierung an einem langfristigen Entwicklungsziel nicht auf längere Frist verbindlich vorausgeplant werden darf.

Aus der Forderung nach Anpassungsfähigkeit ergibt sich eine weitere Konsequenz. Weder lassen sich die Störungen hinreichend prognostizieren, welche derartige Anpassungsreaktionen notwendig machen, noch können die Anpassungsprozesse im einzelnen im voraus festgelegt werden.¹⁾ Zur Gewährleistung der für das Überleben erforderlichen Flexibilität bedarf es u.a. bestimmter Fähigkeiten und Kenntnisse,²⁾ über welche die Führungskräfte verfügen müssen. Sieht man von der ohnehin beschränkten Möglichkeit ab, Führungskräfte mit eben diesen Eigenschaften vom Arbeitsmarkt gewinnen zu können, so muß sich das Führungspersonal jene Eigenschaften im Laufe seiner Organisations-

1) Hierauf weist z.B. auch Meij (1964), S. 111, hin. Er betont, daß die Anforderungen, die in 20 Jahren an eine Führungskraft zu stellen sind, heute kaum bekannt sein dürften.

2) Von Gaugler (1974), S. 158, allgemein "Umstellfähigkeit" genannt.

zugehörigkeit aneignen. Die Entwicklung der für erforderlich erachteten Merkmale kann am Arbeitsplatz wie auch in gesonderten Ausbildungsveranstaltungen erfolgen. Da einerseits jede Tätigkeit auf die personelle Entwicklung und damit die persönlichen Fähigkeiten Einfluß nimmt¹⁾, andererseits jede Tätigkeit auch wieder spezifische Fähigkeiten voraussetzt, sollte eine Laufbahnplanung zugleich auch als Ausbildungsplanung konzipiert werden. Jede Personalzuordnung muß unter Einschluß des Kriteriums "Beitrag zur persönlichen Entwicklung" erfolgen. Dazu bedarf es der Kenntnis, inwieweit die einzelnen Stellen eine persönliche Entwicklung in bestimmter Richtung zu fördern vermögen und welche Ausbildungsmethoden ergänzend herangezogen werden können.

In engem Zusammenhang damit steht die Forderung nach einer den spezifischen Fähigkeiten des Individuums wie seinen persönlichen Interessen entsprechenden Stellenbesetzung. Diese Forderung stellt einmal ein Bedürfnis des Individuums dar,²⁾ zum anderen kommt sie dem organisatorischen Bedürfnis einer raschen Entwicklung spezifischer Fähigkeiten entgegen; sie kann allerdings temporär Sachleistungserfordernissen zuwiderlaufen. Die Realisierung dieser Forderung zwingt zur Erfassung persönlicher Fähigkeiten und Vorstellungen, welche dem entsprechenden Bedarf der Organisation (niedergelegt in den Stellenbeschreibungen) gegenüberzustellen sind. Angebot und Nachfrage sind also detailliert zu spezifizieren; soweit die Situation dies erlaubt, sind Versetzungen nach dem Kriterium der maximalen Entsprechung vorzunehmen.

Bei der Untersuchung individueller Bedürfnisse stellte sich deutlich die von einem Aufstieg ausgehende Anreizwirkung heraus. Die Anreize bleiben solange ohne Wirkung, als sie dem Individuum nicht eindeutig vermittelt werden und es keine klaren Vorstellungen über den Weg zur Erlangung der damit verbundenen Belohnungen besitzt.³⁾ Daraus folgt die Forderung nach einer

1) Vgl. hierzu ausführlich Lewin (1963), insbes. S. 271 ff., ferner Tannehill (1970) S. 10.

2) Vgl. S. 37 dieser Arbeit.

3) Vgl. hierzu Nick (1974), S. 170: Die Wirkung der Anreize "bleibt allerdings auf die Beeinflussung der Häufigkeit des Auftretens schon gelernter und bekannter Verhaltenspfade begrenzt".

transparenten Gestaltung des Planungssystems, welche dem Individuum eine realistische Einschätzung seiner Chancen erlaubt. Eine Transparenz des Systems bedingt zugleich eine Offenlegung der im Rahmen der Planung zu treffenden Entscheidungen und der sie determinierenden Faktoren. Daraus folgt der Zwang, Entscheidungen unter sachlichen Kriterien¹⁾ in nachvollziehbarer Weise zu fällen.

Die Laufbahnplanung ist in den Augen der Betroffenen das Instrument, welches ihren beruflichen Werdegang der Organisation steuert. Angesichts der von diesem Instrument ausgehenden Eingriffe in das persönliche Vorankommen ist zu fordern, daß sich die Betroffenen mit dieser Planung so weit wie möglich identifizieren. Damit wird die Gefahr eingeschränkt, daß sie ihren Werdegang als fremdbestimmt ansehen. Eine solche Identifikation mit der Organisation und ihrem Vorgehen dürfte insbesondere über eine Mitwirkung bei der Strukturierung des eigenen Werdegangs erreicht werden.²⁾ Hierzu sollte das Planungskonzept den Führungskräften entsprechende Möglichkeiten einräumen.

Diese Anforderungen bilden den Ausgangspunkte der folgenden Überlegungen zur Konzipierung eines Laufbahnplanungssystems. Auf mögliche Konflikte, die sich aus diesen Anforderungen ergeben, soll im Einzelfall eingegangen werden. Letztlich handelt es sich bei der Konzipierung dieser Planung um ein "Satisfazierungsproblem"³⁾, also um die Suche nach geeigneten Kompromissen. Wo diese innerhalb des Möglichkeitsspektrums anzusiedeln sind, hängt letztlich von den realen Gegebenheiten ab, d.h. von der Macht der Beteiligten.

1) Vgl. z.B. Beloch (1972), S. 225. Die zugrunde gelegten Kriterien können dann als sachlich begründet gelten, wenn sie von den Betroffenen akzeptiert werden. Vgl. dazu ausführlich Rehkugler (1971), S. 73 ff.

2) Vgl. zur Identifikation auch Kapitel V/51 dieser Arbeit.

3) Wild (1967), S. 52; Wild weist darauf hin, daß Kriterien zur Beurteilung, inwieweit solche Kompromisse "geeignet" sind, stets normative Setzungen beinhalten.

34. Zu den Funktionen einer Laufbahnplanung in der Organisation

Zu Beginn der Arbeit wurde die Laufbahnplanung als ein Instrument gekennzeichnet, welches durch die Vorstrukturierung individueller Werdegänge die Sicherung der Besetzung von Führungspositionen in einer Organisation zum Gegenstand hat. Dieser Aspekt der Versorgung der Organisation mit geeignetem Führungspersonal kann als die Versorgungsfunktion der Laufbahnplanung aufgefaßt werden. Aus dieser Sicht ist die Laufbahnplanung für den Nachschub an qualifiziertem Führungspersonal zuständig. Dies ist zugleich die Funktion, die der Personalplanung in der Regel zugeschrieben wird.¹⁾

Die Betrachtung der von der Planung tangierten Interessen von Planungsträger und Betroffenen zeigte indessen weitere Funktionen auf, die von einer solchen Planung - folgt man den im vorigen Abschnitt erhobenen Forderungen - wahrzunehmen sind:

Aus den verschiedenen Modellen der Motivation und der Arbeitszufriedenheit konnte abgeleitet werden, daß von dem Arbeitsinhalt einer bestimmten Tätigkeit, der dort erzielbaren Leistung, aber auch den mit der Ausfüllung der Stelle verbundenen Faktoren (wie Gehalt, äußere Bedingungen, Status) erhebliche Anreizwirkungen ausgehen. Insbesondere bilden wahrgenommene Chancen des Aufstiegs in höhere Positionen leistungsmotivierende Anreize. Die

1) Vgl. z.B. Vetter (1967), der eine Bereitstellung von Führungspersonal am richtigen Ort, zur richtigen Zeit, mit richtiger Qualifikation, in richtiger Anzahl zur Übernahme der Tätigkeiten als Aufgabe der Personalplanung fordert, für welche die Führungskräfte am besten geeignet sind. Ähnlich z.B. Meyer (1968), S. 28. Allerdings sind diese Definitionen so allgemein gehalten, daß in ihnen praktisch alle Funktionen, die im Zusammenhang mit dem Personalwesen denkbar sind, Platz finden können. Vgl. z.B. Marx (1963), S. 21; Ulrich, Staerkle (1965), S. 9 f.; Hentze (1974), S. 1 f. Noch weitere Definitionen finden sich bei den Autoren, welche auch die Organisationsplanung in die Personalplanung einbeziehen; z.B. Wächter (1974), S. 10 ff.; Mc Beath (1966), S. 1.

Tatsache, daß Laufbahnplanung zumindest teilweise Aufstiegsplanung ist¹⁾, begründet deren Anreizfunktion. Tendenziell gewinnen diese Anreize im Vergleich zu Anreizen anderer Art (wie materiellen und sozialen) in den höheren Ebenen der Organisationshierarchie zusätzlich an Bedeutung. Daneben sind auch die Anreize zu beachten, welche aus Arbeitsinhalt und damit verbundener Verantwortung und Entfaltungsmöglichkeit auch dann folgen, wenn dies nicht mit einem Aufstieg verbunden ist.

Bei der Erörterung individueller wie organisationaler Ziele wurden schließlich Interessengegensätze deutlich, die teilweise auch aus faktischer Notwendigkeit folgten (wie etwa aus der sich nach oben hin verengenden Organisationshierarchie). Die Laufbahnplanung ist das Instrument, über welches ein Ausgleich zwischen den divergierenden Interessen herbeigeführt werden muß. Damit übernimmt die Laufbahnplanung zugleich eine Schlichtungsfunktion. Dabei besteht die Notwendigkeit zur Schlichtung von Konflikten zweierlei Art: Zum einen klaffen die Bedürfnisse von Organisation und Individuum auseinander (so vermag die Organisation nur einem Teil der Aufstiegsbedürfnisse oder Versetzungswünsche zu entsprechen); zum anderen folgen aus den begrenzten Mitteln der Organisation Spannungen und Rivalitäten unter den Führungskräften um die knappen Aufstiegsmöglichkeiten.²⁾ Diese Konflikte sind durch die Formulierung und Durchsetzung von Schlichtungsregeln³⁾ zu lösen.

1) Dies geht auf 3 Faktoren zurück: Gesellschaftliche (z.T. auch rechtliche) Normen verbieten eine Schlechterstellung des Mitarbeiters in derselben Organisation (statt dessen wird eher von der Möglichkeit der Entlassung Gebrauch gemacht); zur Übernahme höherer Positionen wird eine erst im Zeitablauf erworbene Erfahrung vorausgesetzt (was in den Bemühungen um die Stabilisierung der Gehaltsstruktur und des hierarchischen Gefüges - vgl. Rosenthal (1969), S. 22 f. - seinen Ausdruck findet); ein im Zeitablauf erworbenes Leistungspotential muß jedoch infolge seiner Knappheit optimal genutzt werden - also an höherer Stelle. Vgl. insbes. zur gesellschaftlichen Vorstellung von dem "Aufstiegsphänomen" Fürstenberg (1962), S. 121.

2) Vgl. zur Darstellung dieser Konfliktform Schmidt, Kochan (1972), 359 ff.

3) Strategien zur Konflikthandhabung finden sich z.B. bei Thiele (1968), S. 81 ff.; Esser (1972), S. 251 ff.

III. Das Konzept einer Laufbahnplanung als Grundlage der weiteren Diskussion

Am Ende des vorangegangenen Abschnittes wurden die wesentlichen Anforderungen abgeleitet, die an eine Laufbahnplanung zu stellen sind. In der Folge sollen diese so weit zu einem Konzept konkretisiert werden, daß die Stellung der Laufbahnplanung im Planungsgefüge einer Organisation aufgezeigt werden kann. Dabei ist auch zu untersuchen, welchen Standort die Laufbahnplanung innerhalb des personalpolitischen Instrumentariums einnimmt. Auf dieser Grundlage sind dann in den späteren Abschnitten IV und V die Entscheidungstatbestände zu diskutieren, die bei der Konzipierung des Planungssystems gegeben sind.

Als das primäre Anliegen der Laufbahnplanung hat sich in Kapitel II/34 deren Versorgungsfunktion herausgestellt: Über die Vorstrukturierung individueller Laufbahnen hat die Planung sicherzustellen, daß die Führungspositionen einer Organisation jederzeit mit qualifiziertem Personal besetzt werden können. Darin ist zunächst ein Zuordnungsproblem¹⁾ von vorhandenem Führungspersonal auf die Stellen der Organisation zu sehen. Hierzu bedarf es der Formulierung von Kriterien, nach denen diese Zuordnung erfolgen soll. Allerdings ist dieses Zuordnungsproblem nicht statischer Natur;²⁾ es müssen viel-

1) Vgl. zum Zuordnungsproblem die Definition von Marx (1963), S. 122, der Zuordnung von Mitarbeitern auf genau definierte Arbeitsplätze dann für befriedigend gelöst hält, wenn sich Anforderung und Eignung voll entsprechen. Das Problem ist damit statisch formuliert. Zur formalen Definition vgl. auch Gutenberg (1962), S. 109. Lösungsmodelle für statische "ment problems" werden in der Unternehmensforschung diskutiert; z.B. von Churchman, Ackoff, Arnoff (1966), S. 335; Sasieni, Friedmann, Yaspán (1965), S. 195 ff.; Müller-Hagedorn (1969), S. 178 ff. Zur Kritik an diesen Modellen siehe Kupsch, Marr (1973), S. 482 f.

2) Im Gegensatz zu den obengenannten Modellen, die von einer stabilen Eignungsstruktur des Organisationsmitgliedes ausgehen. Dynamische Zuordnungsmodelle, welche sowohl die künftigen Anforderungen wie die künftigen Fähigkeiten erfassen, konnten bisher nicht entwickelt werden. Vgl. Gaugler (1974), S. 204 f.

mehr längerfristige Aspekte einbezogen werden, welche Prämissen für kommende Zuordnungen setzen. Diese Notwendigkeit folgt in erster Linie aus der Mehrzahl hierarchischer Ebenen in einer Organisation sowie aus dem "Aufstiegsphänomen".¹⁾ Den eigentlichen Ursachen dieses Phänomens kann hier nicht nachgegangen werden;²⁾ es bringt zum Ausdruck, daß die Führungspositionen grundsätzlich über einen Aufstieg von untere in höhere Schichten der Hierarchie besetzt werden.³⁾ Neben dieser zeitlich-vertikalen Interdependenz wird dieses Zuordnungsproblem aus einem weiteren Grund zum Planungsproblem: Bei dieser Zuordnung sind zahlreiche künftige Entwicklungen zu beachten, die wegen fehlender Prognostizierbarkeit eine ex ante-Entscheidung über längere Zeiträume nicht erlauben (unvorhergesehene Störungen aus der Umwelt können z.B. zu einer Umstrukturierung der Organisation und zu veränderten Anforderungen führen). Damit handelt es sich bei dieser Zuordnung um eine ständig wiederkehrende Problemstellung, die einer einheitlichen Regelung auf jeweils kürzere Frist bedarf. Dies macht eine Planung erforderlich, welche diese wiederkehrenden künftigen Entscheidungsprobleme in ihren zwar inhaltlich wechselnden, in der Struktur jedoch vergleichsweise konstanten Einflußgrößen erfaßt und für deren Bewältigung zielbezogene Handlungsrichtlinien als Prämissen setzt.⁴⁾

Kompliziert wird das Planungsproblem durch die nicht von vornherein zu unterstellende Kongruenz von Stellenanforderungen einerseits und vorhandener Qualifikation andererseits. Die Sicherung der erforderlichen Qualifikation wurde oben als explizite Aufgabe der Laufbahnplanung herausgestellt. Vermittelt werden kann die Qualifikation durch eine gezielte Abfolge der zu durchlaufenden Stellen sowie durch verschiedene On- und Off-the-job-Ausbildungs-

1) Vgl. Fußnote 1 auf Seite 68.

2) Eine ausführliche Analyse aus soziologischer Sicht führt Fürstenberg (1962) durch.

3) Dies gilt auch für die Gesellschaft als Gesamtheit aller Organisationen.

4) Vgl. Wächter (1973), S. 16.

maßnahmen.¹⁾ Die Versorgung der Organisation mit qualifiziertem Führungspersonal ist somit nicht nur ein logistisches²⁾ Problem, welches die Bereitstellung grundsätzlich vorhandener bzw. verfügbarer "Güter" zum Gegenstand hätte, sondern darüber hinaus ein "Produktionsproblem", welches die Entwicklung und Förderung bestimmter Eigenschaften und Fähigkeiten beinhaltet.

Die Bedeutung der Laufbahnplanung als Motivationsinstrument folgte zunächst nicht aus der ursprünglichen Definition, sondern aus der Analyse der Zielvorstellung von Planungsträger und Betroffenen. Die Motivierung über diese Planung erweist sich als wesentlicher unterstützender Faktor bei der Realisierung des Planungsziels; Ihm kommt aus dieser Sicht Hilfsfunktion zu. Daneben beinhaltet eine Laufbahnplanung einerseits zahlreiche Anreize zur Steuerung der Leistungsmotivation; zum anderen gehen von den mit diesen Anreizen verbundenen Belohnungen zufriedenheitsfördernde Wirkungen aus. Damit vermag sie die Palette der von einer Organisation gebotenen Anreize³⁾ deutlich zu erweitern. Zur Nutzung dieses Sekundäreffektes erscheint eine Abstimmung mit der Anreizpolitik der Organisation erforderlich.

Schematisch läßt sich das Anlegen der Laufbahnplanung durch die Abbildung 8 darstellen:

1) On the job-Ausbildung erfolgt unmittelbar durch die Tätigkeit am Arbeitsplatz, z.B. durch job rotation, Betreuung durch den Vorgesetzten, Assistententätigkeit. Off the job-Ausbildung wird gesondert durchgeführt und steht mit der jeweils ausgeübten Tätigkeit nicht in unmittelbarem Zusammenhang. Hierzu gehören Seminare, Kurse, gruppendynamisches Training, Fallmethoden, Rollenspiele oder Unternehmungsspiele. Vgl. z.B. Glueck (1974), S. 370 ff.; v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 214; Megginson (1967), S. 347 ff.; Strauss, Sayles (1967), S. 575 ff.; Beach (1965), S. 354 ff.; Miner (1969), S. 352 ff.; Scott (1967), S. 330 ff.; Jucius (1967), S. 250 ff.

2) Einen wesentlich weitergehenden Logistik-Begriff verwenden Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 69 f.

3) Vgl. hierzu die von Kupsch, Marr (1973), S. 504 und S. 535 ff., dargestellten "Karriereanreize", unter denen alle formalen Ausbildungs- und Beförderungsanreize zusammengefaßt werden.

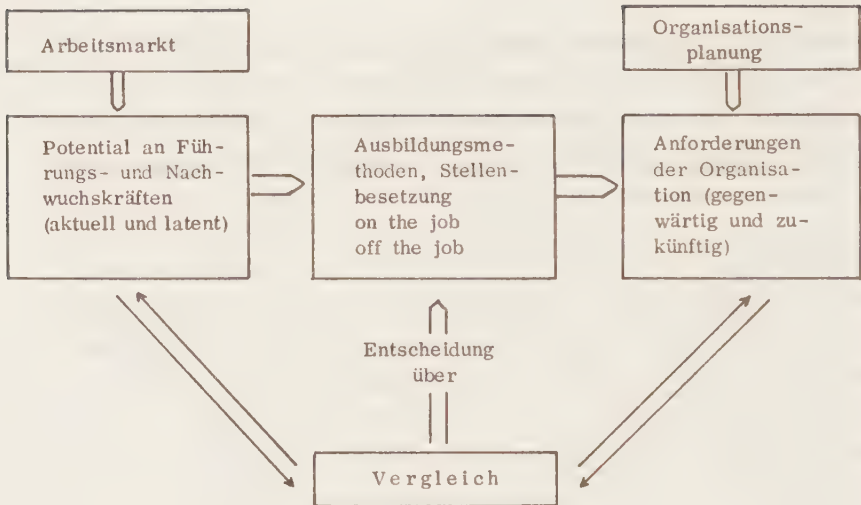


Abb. 8: Die Komponenten der Laufbahnplanung

Die Laufbahnplanung hat das zwischen der vorhandenen Qualifikation einerseits und dem längerfristigen Bedarf der Organisation andererseits bestehende Spannungsverhältnis zum Ausgleich zu bringen. Hierzu stehen ihr verschiedene Methoden zur Verfügung: Einmal die Stellenbesetzung, d.h. die Abfolge der nacheinander einzunehmenden Stellen, zum anderen die Gesamtheit aller daneben bestehenden Ausbildungsmaßnahmen¹⁾, die unterstützend zur Erlangung der erforderlichen Qualifikation eingesetzt werden können. Der Ausgleich dieser Spannung erfolgt in einem Transformationsprozeß, der unter anderem über die Gewährung der aufgezeigten Anreize zu steuern ist.²⁾ Die drei Komponenten, auf denen die Laufbahnplanung aufbaut - das Poten-

1) Gegenüber diesem weiten Ausbildungsbegriff beinhaltet die Ausbildung im engeren Sinne nur die Vermittlung der zur erstmaligen Ausübung einer Tätigkeit erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten. Einen ähnlichen weiten Ausbildungsbegriff verwendet z.B. Schönfeld (1967), S. 24; übrigens auch das Berufsbildungsgesetz (1969 (§ 1)).

2) Vgl. zur Funktion von Anreizen zur Verhaltenssteuerung Katz, Kahn (1966), S. 336 ff.

tial an vorhandener Qualifikation in qualitativer und quantitativer Hinsicht, der Qualifikationsbedarf, die zur Anpassung einsetzbaren Methoden - können nun in unterschiedlichem Maß selbst Objekt der Planung sein. Theoretisch bestehen hier die nachstehend in Abbildung 9 symbolisch dargestellten 8 Kombinationsmöglichkeiten. Sie geben an, welche der drei Komponenten¹⁾ jeweils als unbeeinflussbar zu betrachten sind und welche damit als Planungsvariable übrigbleiben.

Fall Nr.	Potential an Führungskräften	Qualifizierungs- verfahren	organisatorische Anforderungen an Führungskräfte
1	-	-	-
2	+	-	-
3	-	+	-
4	-	-	+
5	+	+	-
6	+	-	+
7	-	+	+
8	+	+	+

(+: variabel, -: konstant)

Abb. 9: Mögliche Kombinationen der Variabilität der Planungskomponenten

1) Das Leistungspotential der Führungskräfte schließt hier auch das latente Potential - also die zu erwartende individuelle Entwicklung - ein. Eine Veränderung des Potentials kann also nur durch Neueinstellungen und/oder Entlassungen erfolgen. Die Ausbildung dient somit lediglich der Erschließung latenter Leistungspotentiale.

Die Fälle 1, 2, 4 und 6 scheiden von vornherein aus der Diskussion aus, weil sie auf jede Form einer differenzierten Laufbahngestaltung verzichten. Sämtliche Organisationsmitglieder werden denselben - im Extremfall gar keinen - Ausbildungsmaßnahmen unterzogen, und alle weisen denselben Werdegang auf bzw. werden nie versetzt.¹⁾ Während im ersten Fall überhaupt keine Anpassung erfolgt, die Organisation also mit diesem Spannungsverhältnis leben muß, wird im zweiten Fall eine Qualifizierung ausschließlich durch externe Maßnahmen (d.h. durch Beschaffung von Führungskräften vom Arbeitsmarkt) herbeigeführt. Im vierten Fall wird die Organisationsstruktur dem vorhandenen Potential angepaßt, während im 6. Fall das Potential zusätzlich über den Arbeitsmarkt verändert werden kann. Die Fälle 7 und 8 gehen ebenfalls von einer hinsichtlich der Personalzuordnung variablen Organisationsstruktur aus, d.h. die Organisationsstruktur, die ihren Niederschlag in Stellenanforderungen und hierarchischen Beziehungen findet, kann auch auf die jeweilige Qualifikation der Führungskräfte hin entwickelt werden. Dabei erfordert der Fall 8 sogar eine simultane Abstimmung aller drei Bereiche.

Von verschiedener Seite²⁾ wird tatsächlich die Forderung vertreten, eine längerfristige Personalplanung müsse auch die Organisationsstruktur in Frage stellen und damit eine gegenseitige Anpassung von Personal und Organisation erlauben. In eine ähnliche Richtung geht auch der Organisationsentwicklungs-Ansatz.³⁾ Er wird von zwei Zielkriterien bestimmt: der Humanisierung der Arbeitsbedingungen und der Steigerung der Flexibilität der Organisation. Dort wird die Forderung erhoben, sowohl durch personelle Maß-

1) Dies kann im operativen Sektor von Organisationen (z.B. bei Fließbandproduktion) häufiger der Fall sein; Aufstiegsmöglichkeiten sind dort nur sehr vereinzelt gegeben.

2) z.B. von Wächter (1973), S. 11 f.; McBeath (1966), S. 1 f. Im Zusammenhang mit der Personalplanung und -entwicklung werden von Wächter (1973) S. 68 ff., Methoden der Arbeitsplatz- und Arbeitsinhaltsgestaltung diskutiert. Vgl. zu diesem Problemkreis u.a. Bühl (1973); Lawler (1969), S. 426 f.; Paul, Robertson, Herzberg (1969), S. 74 f.; Herzberg (1968), S. 53 f.; Rush (1971).

3) Vgl. hierzu Gebert (1974).

nahmen (wie Fortbildungsveranstaltungen, gruppendynamisches Training) als auch durch strukturelle Eingriffe diesen Zielsetzungen zu entsprechen.¹⁾

In dieser Arbeit wird diese Meinung nicht geteilt. Zunächst handelt es sich bei der Laufbahnplanung um die Organisation des individuellen Personaleinsatzes und der individuellen Qualifikation, während der Organisationsentwicklungsansatz ausschließlich unter globalen und längerfristigen Zielvorstellungen steht, welche das unmittelbare Problem der Laufbahnplanung nicht tangieren. Personalentwicklung im Rahmen der Laufbahnplanung sowie Organisationsentwicklung erscheinen vielmehr durchaus miteinander vereinbar: So können in einem Organisationsentwicklungs-Konzept diejenigen Eigenschaften und Fähigkeiten näher detailliert werden, über welche die Führungskräfte verfügen sollten;²⁾ diese vermögen dann der Personalentwicklung als Zielsetzung zu dienen. Das Konzept kann bestimmte Ausbildungsmaßnahmen vorsehen, welche in die Laufbahngestaltung einzubauen sind (wie etwa die Teilnahme an gruppendynamischen Trainingssetzungen). Schließlich kann es Änderungen in der Organisationsstruktur einleiten, welchen dann die Laufbahnplanung zu entsprechen hat. Hinsichtlich der zeitlichen Reichweite steht die Organisationsentwicklung auf einer höheren Stufe; sie setzt damit für die Laufbahnplanung Prämissen.

Weiterhin ist die Laufbahnplanung eine Planung, die einerseits von dem tak-
tischen Ziel bestimmt wird, jederzeit - auch unter der Einwirkung von Stö-
rungen - qualifiziertes Führungspersonal bereitzustellen, die aber anderer-
seits die Personalentwicklung an langfristig verbindlichen Kriterien orientie-
ren muß. Kurzfristig dürften sich jedoch Personaleinsatz und Qualifizierung
eher variieren lassen als organisatorische Strukturen.³⁾

1) Vgl. Gebert (1974), S. 11 ff., S. 22 ff.

2) z.B. Teamfähigkeit, Spontanität, Bereitschaft zur Konfliktaustragung. Al-
lerdings beschränkt Gebert den personellen Ansatz ausschließlich auf die
Durchführung eines gruppendynamischen Trainings. Vgl. hierzu ausführ-
lich Gebert (1972).

3) Vgl. zur organisatorischen Anpassung insbesondere Dienstbach (1971);
Bennis, Benne, Chin (1973).

Schließlich dürfte eine kurzfristige simultane Abstimmung von Personaleinsatz und Organisationsstruktur die Planungs- und Informationsverarbeitungskapazität außerordentlich stark beanspruchen, zumal die Organisationsstruktur wiederum von nahezu allen anderen Teilbereichen abhängig ist. Eine Anpassung langfristiger Planungen an eher kurzfristig zu lösende Entscheidungsprobleme wäre unter Umständen die Folge.¹⁾

Nicht zuletzt des letztgenannten Argumentes wegen wird hier die Auffassung vertreten, daß nur die durch den Fall 3 dargestellte Variante als Konzept für eine Laufbahnplanung im dargestellten Sinne in Frage kommt: Mit Hilfe unterschiedlicher Methoden ist ein vorhandener Bestand an Führungskräften, der ein bestimmtes Leistungspotential verkörpert - unmittelbar nutzbar wie latent vorhanden und entwickelbar -, den organisatorischen Anforderungen anzupassen. Letztere werden der Laufbahnplanung als Prämissen vorgegeben, können sich aber im Zeitablauf verändern.²⁾ Im Interesse einer langfristigen Orientierung ist jedoch zu fordern, daß der Laufbahnplanung eine Prognose zur Verfügung gestellt wird, welche die längerfristigen Konsequenzen der geplanten Organisationsentwicklung aufzeigt.

Die als Fall 5 gekennzeichnete Variante stellt einen Grenzfall dieses Konzeptes dar: Wenn das vorhandene Potential nicht in zufriedenstellendem Umfang und/oder unter akzeptablem Aufwand den Anforderungen anzupassen ist, so muß es in qualitativer und/oder quantitativer Hinsicht erweitert bzw. verän-

1) Vgl. zur grundsätzlichen Problematik der simultanen Planung Dietel (1972), S. 37 ff.; Heinen (1974), S. 506; Schwelm (1965); Lachhammer (1972), S. 57 f

2) Dies impliziert keineswegs, daß der bestehende Zustand der Organisation ungeprüft als Basis der Personalplanung und -entwicklung herangezogen werden sollte. Auf die Gefahr, daß damit die vorhandenen Mängel in die Zukunft übernommen werden, machen z.B. Ulrich, Staerkle (1965), S. 14, aufmerksam. Nur ist diese Überprüfung nicht unmittelbare Aufgabe der Laufbahnplanung. Ein solches Verständnis beinhaltet - im Gegensatz zu Wächter (1973), S. 118 f. - keineswegs die Gefahr, die Ausbildung des Führungspersonals im Hinblick auf die Anpassung an Umweltänderungen zu vernachlässigen.

dert werden. Dies ist durch die Beschaffung von Nachwuchspersonal oder bereits qualifizierten Führungskräften aus externen Quellen möglich.¹⁾

Damit ist auch die Stellung der Laufbahnplanung in der betrieblichen Gesamtplanung umrissen: Auf kürzere Frist gesehen stellt die Laufbahnplanung eine Anpassungs- oder Residualplanung dar. Sie hat das Führungskader den organisatorischen Anforderungen anzupassen, welche ihr von den anderen Teilbereichen der Organisation als Datum vorgegeben und qualitativ, quantitativ und zeitlich spezifiziert werden. Die langfristige Ausrichtung erfordert eine Prognose der künftigen Organisationsstruktur, welche auf der Gesamtplanung der Organisation aufbaut. Dabei ist dann auch eine Abhängigkeit der Gesamtplanung von der personellen Situation möglich: Während auf kürzere Frist die personelle Kapazität eher einen Begrenzungsfaktor des Möglichkeitsfeldes darstellt und damit zur kritischen Nebenbedingung²⁾ werden kann, wird sie längerfristig auch die Gesamteentwicklung der Organisation in bestimmte Richtungen zu lenken vermögen. So kann etwa ein hohes Maß an speziellem know how beim Führungspersonal (wie in Form einer schlagkräftigen Absatzorganisation) die Aufnahme neuer Produkte zur besseren Nutzung des vorhandenen Potentials induzieren.

Zu klären bleibt noch die Stellung der Laufbahnplanung bzw. der Laufbahnpolitik innerhalb des personalpolitischen Instrumentariums.³⁾ Unter dem Begriff der Laufbahnpolitik seien alle diejenigen in der Planung enthaltenen

1) Dieses Vorgehen dürfte in der Praxis bei Großunternehmen am verbreitetsten sein. Vgl. z.B. Wunderer (1973), S. 77 ff.

2) Die Nebenbedingung wird "kritisch", wenn an ihr eine in Erwägung gezogene Aktion scheitert. Die Gefahr, daß die personelle Kapazität zum Engpaß wird, wird um so geringer, je frühzeitiger der Laufbahnplanung die organisatorischen Anforderungen der einzelnen Teilbereiche im voraus zur Verfügung stehen.

3) Vgl. zum Begriff der Personalpolitik z.B. Ulrich, Staerkle (1965), S.103. Sie verstehen unter "Politik" die Festlegung von Grundsätzen und Richtlinien, welchen die Maßnahmen auf dem Gebiet des Personalwesens genügen müssen. Die Festlegung der Personalpolitik ist somit "die höchste Stufe der Personalplanung" (ebenda, S. 109).

Grundsätze zusammengefaßt, welche bei der Erstellung von Laufbahnplänen als Entscheidungsprämissen dienen.¹⁾ Zur Erfassung des personalpolitischen Instrumentariums besteht eine Fülle von Systematisierungen²⁾, von denen sich jedoch keine allgemein durchzusetzen vermochte. Keine der hier zitierten Untergliederungen erlaubt eine nahtlose Einordnung der Laufbahnplanung bzw. Laufbahnpolitik.³⁾ Es bestehen vielmehr zahlreiche Überschneidungen. Dies soll beispielhaft an der Systematisierung von Hackstein und anderen⁴⁾ in Abbildung 10 aufgezeigt werden. Dabei wird versucht, die einzelnen Aspekte der Laufbahnplanung den genannten Funktionsbereichen der Personalplanung zuzuordnen. Der Laufbahnplanung werden dabei nur diejenigen Elemente zugerechnet, welche zur Erfüllung der oben diskutierten Anforderungen erforderlich erscheinen; der Begriff wird also möglichst eng gehalten. Aus diesem Schema ist zu ersennen, daß die Laufbahnpolitik in nahezu alle Aufgabenbereiche des Personalwesens hineinspielt. Mit Ausnahme des erstgenannten Bereiches der Personalbedarfsermittlung⁵⁾ sind alle Bereiche Ge-

-
- 1) Die Laufbahnpolitik dokumentiert sich damit in den über die Zeit konstanten Planungsgrundsätzen (etwa in den Kriterien für Beförderungen, in der Mitwirkung der Organisationsmitglieder bei der Planung individueller Laufbahnen).
 - 2) Eine systematische Ableitung eines personalpolitischen Instrumentariums findet sich bei Nieschlag (1969), insbesondere S. 203 f. Er unterscheidet 1. Gestaltung der Beziehungen zum externen Arbeitsmarkt; 2. Personaleinsatzpolitik; 3. Gestaltung der Zusammenarbeit; 4. Gestaltung der Arbeitsbedingungen; 5. Lohnpolitik; 6. Sozialleistungspolitik; 7. Ausbildungspolitik; 8. Informationspolitik. Dieses Instrumentarium dürfte am ehesten alle Aspekte des Personalwesens erfassen und geht damit deutlich in seinem Umfang über andere Systematisierungen hinaus, z.B. diejenigen von Marx (1963), S. 5 ff.; Ulrich, Staerkle (1965), passim; Bellinger (1960), Sp. 4314 ff.
 - 3) So überschneidet sich z.B. die Laufbahnplanung mit den bei Nieschlag unter 2), 3), 7) und 8) genannten Instrumenten (vgl. die vorige Fußnote).
 - 4) Vgl. hierzu die zahlreichen Veröffentlichungen von Hackstein, Nüssgens, Uphus zu diesem Thema, z.B. (1971), S. 27 ff. und Koch (1973), S. 266 ff.
 - 5) Die Funktion der Personalbedarfsermittlung wird oft fälschlicherweise als "Personalbedarfsplanung" bezeichnet - so z.B. von Marx (1963), S. 30, 35 ff.; Koch (1973), S. 268; Müller (1971), S. 167; v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 207. Diese Bezeichnung wäre nur gerechtfertigt, wenn die Personalplanung autonom über den Bedarf zu entscheiden hätte. Dies ist

	Personalbedarfs- ermittlung	Personalbe- schaffung	Personalent- wicklung	Personaleinsatz	Personalerhaltung	Personal- freistell.
für die Lauf- bahnplanung relevante Funktionen	Bereitstellung der Daten über den gegenwärtigen und künftigen personal- bedürftigen Bedarf	Rekrutierung und Selektion des von der Lauf- bahnplanung an- geforderten ex- ternen Bedarfs	Entwicklung, Test, Persön- lichkeit und Rekrutierung von Ausbildungsmethoden		Gestaltung des monetären und sozialen Anreizsystems	
Funktionen der Laufbahn- planung	Erfassung und Beurteilung der vorhandenen per- sonellen Kapazität, Vergleich von Bestand und Bedarf; Ermittlung von Über- und Unterbesetzung; Ermittlung des extern zu deckenden Bedarfs		Festlegung der individuellen Anforderungen an die Auszubildenden; Planung von deren Einsatz	Regelung des Personaleinsatzes (Zu- ordnung, Ver- bündelungen)	Gestaltung der mit Personaleinsatz und Aufstieg verbundenen Anreize (Karrierenreize)	Ermittlung der freizusetzenden Führungskräfte

Abb. 10: Die Laufbahnplanung im Rahmen der Personalplanung

gegenstand einer organisationalen Personalplanung, welche die künftig in diesen Bereichen zu treffenden Entscheidungen analysiert und für deren Lösung Richtlinien erarbeitet. Die Laufbahnplanung steht somit in der aufgezeigten engen Verflechtung mit allen Teilplanungen des betrieblichen Personalwesens. Die ausgeprägtesten Interdependenzen bestehen dabei mit der Entwicklungs- oder Ausbildungsplanung sowie der Einsatzplanung.

aber bei diesen Autoren nicht gemeint. Die korrekte Bezeichnung wäre Bedarfsermittlung oder -prognose. Zum Unterschied von Planung und Prognose vgl. Wild (1974), S. 13; Le Breton, Henning (1961), S. 7 f.; Lenk (1972); Plcot (1975), S. 1.

IV. Konstituierende laufbahnrelevante Entscheidungen der Organisation

Im vorangegangenen Abschnitt III wurde aus den zuvor diskutierten Zielen von Planungsträger und Betroffenen ein Konzept einer Laufbahnplanung entwickelt. Dieses soll in den folgenden Abschnitten IV und V im einzelnen detailliert werden; insbesondere sollen dabei Gestaltungsmöglichkeiten erörtert werden.

Im folgenden Abschnitt IV ist zunächst zu zeigen, daß die Realisierung eines Laufbahnplanungssystems in der Art, wie es vorab skizziert wurde, an eine Reihe von Bedingungen geknüpft ist. Diese Bedingungen sind nicht in jeder Organisation von vornherein gleichermaßen gegeben; sie sind Gegenstand von Entscheidungsprozessen, die nicht die Implementierung einer Laufbahnplanung betreffen, jedoch Prämissen setzen, welche die Möglichkeiten einer Laufbahnplanung erheblich zu beeinflussen vermögen. In Anbetracht ihrer grundlegenden Bedeutung für die Organisation werden diese Entscheidungen hier "konstituierende Entscheidungen" genannt. Mit diesem Begriff wird auf die Tatsache Bezug genommen, daß durch diese - meist in der Gründungsphase einer Organisation zu treffende - Entscheidungen die Aktionsmöglichkeiten auf Dauer in eine bestimmte Richtung gelenkt werden.¹⁾ Erörtert werden hier diese Entscheidungstatbestände nur insoweit, als sie Prämissen für eine Laufbahnplanung darstellen. Daneben existieren noch zahlreiche andere Entscheidungstatbestände, welche hinsichtlich des weiteren Bestandes der Organisation von grundlegender Bedeutung sind und daher mit derselben Bezeichnung versehen werden können.

Einen ersten derartigen Entscheidungstatbestand bildet die allgemeine Planungsphilosophie einer Organisation, d.h. die Konzeption, welche der allgemeinen Planung in einer Organisation zugrunde liegt. Planung kann künftige

1) In ähnlichem Sinn wird der Begriff der "konstituierenden Entscheidungen" gebraucht von Chmelik, Kappler (1973), S. 75. Dort sind diese Entscheidungen allerdings auf die Unternehmung insgesamt bezogen, hier dagegen nur auf den Bereich der Laufbahnplanung.

Entscheidungen in unterschiedlicher Weise vorwegnehmen; sie kann den Entscheidungsspielraum durch Prämissensetzung mehr oder weniger einengen und kann durch antizipative Erfassung künftiger Entwicklungen vergleichsweise starr oder flexibel angelegt werden. In Abschnitt IV/1 soll geklärt werden, welche Planungsphilosophie einer Laufbahnplanung am besten gerecht wird.

Im Anschluß an die Erörterung dieser formalen Vorbedingung für die Realisierung einer Laufbahnplanung sind Entscheidungstatbestände zu untersuchen, welche unmittelbar das Planungsobjekt - d.h. das Führungspersonal - betreffen:

Als Gegenstand der Laufbahnplanung wurde im Abschnitt III die gezielte Entwicklung des Führungspersonals im Hinblick auf die organisatorischen Erfordernisse definiert. Damit wurde ein vorhandener Bestand an Führungskräften unterstellt, aus dem heraus jetzt und später vakante Positionen zu besetzen sind. Der Rückgriff auf den Arbeitsmarkt zur direkten Besetzung freier Stellen wurde zwar nicht ausgeschlossen, sollte aber nicht den Regelfall darstellen. Im Rahmen der Laufbahnplanung sind also Laufbahnpläne für die Führungskräfte innerhalb der Organisation zu erstellen. Diese Planung wird um so weniger relevant, je weniger die Vakanzen aus den eigenen Reihen besetzt werden und je weniger damit die Führungskräfte innerhalb der eigenen Organisation nacheinander in verschiedenen Stellen tätig werden. Die Entscheidung über das Ausmaß, inwieweit Führungskräfte aus den eigenen Reihen rekrutiert und befördert werden sollen, ist somit von grundlegender Bedeutung für die Laufbahnplanung. Im Abschnitt IV/2 wird untersucht, von welchen Faktoren diese Entscheidung beeinflußt wird und welche Konsequenzen sich hieraus für die Konzipierung der Planung ergeben.

Eine Entscheidung für die "promotion from within"¹⁾ erlegt der Organisation die Verpflichtung zur anforderungsspezifischen Ausbildung ihrer Führungskräfte

1) Beach (1965), S. 197.

auf. Aus dem engen Zusammenhang von Personaleinsatz und Personalausbildung wurde oben gefolgert, daß die Laufbahnplanung hierfür die Aufgabe zu übernehmen hat. Ausbildung und Entwicklung im Führungsbereich sind Gegenstand des Management Development. Aus der Management Development-Konzeption einer Organisation muß die Relevanz, welche der Personalentwicklung beigemessen wird, ebenso hervorgehen wie Inhalt und Organisation der hierfür einzusetzenden Maßnahmen. Welche Faktoren die Entscheidung über die Management Development-Konzeption beeinflussen und welche Folgen sich damit für die Laufbahnplanung ergeben, wird in Abschnitt IV/3 erörtert.

Im Rahmen einer Management Development-Konzeption werden die Methoden festgelegt, welche im Zuge der Personalentwicklung einzusetzen sind. Eine konkrete inhaltliche Zielsetzung für die Personalentwicklung ist Gegenstand einer weiteren grundlegenden Entscheidung. In Kapitel IV/1 wird dargestellt, inwieweit Anforderungsprofile in Führungsskizzen präzisiert werden können, die der Personalentwicklung als Zielsetzungen voranzustellen sind. Die Konzipierung einer Laufbahnplanung wird in erheblicher Weise von der Möglichkeit der Festlegung solcher Profile beeinflußt.

Das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Untergeordnetem und damit auch die Beziehung zwischen der Organisation und ihrem Führungspersonal wird stark vom praktizierten Führungsstil geprägt. Ein ähnlicher Einfluß auf diese Beziehung dürfte von der Ausgestaltung des Systems der Laufbahnplanung ausgehen, nachdem letztere die berufliche Zukunft des Mitarbeiters innerhalb der Organisation zum Gegenstand hat. In Abschnitt IV/5 wird aufgezeigt, daß die Entscheidung für einen bestimmten Führungsstil den Gestaltungsspielraum bei der Konzipierung der Laufbahnplanung deutlich einengt.

1. Die Entscheidung über die Konzeption der Planung in der Organisation

Gegenstand dieses Kapitels ist die Bedeutung der generellen Planungsmentalität einer Organisation. Damit ist zunächst die Einstellung der Organisationsträger bezüglich des Ausmaßes eines an der Zukunft orientierten Handelns und

des Grades der Vorstrukturierung künftiger Entscheidungen gemeint. Sie findet ihren Niederschlag in den einzelnen Merkmalen der Planungen in der Organisation, d.h. in der diesen zugrundeliegenden Philosophie sowie in der Ausprägung der einzelnen Charakteristika der Planungen wie z.B. Fristigkeit, Integration oder Verbindlichkeit.¹⁾ Der konkrete Nutzen einer Laufbahnplanung dürfte wesentlich davon abhängen, welcher Rang der Planung in einer Organisation grundsätzlich beigemessen wird und welche Planungsformen sich dort durchgesetzt haben.

Nach einer Klärung des Planungsbegriffs (IV/11.) ist zunächst auf die Argumente einzugehen, welche für ein vergleichsweise hohes Maß an Planung sprechen (IV/12.). Das nächste Kapitel gilt den verschiedenen Planungsphilosophien und deren Eignung für die Realisierung einer Laufbahnplanung (IV/13.).

11. Zu Begriff und Funktion der Planung

Unter Planung wird im folgenden "die Formulierung von Aussagen bezeichnet, durch die zukünftige Entscheidungsprobleme beschrieben und Prämissen für die Bewältigung dieser Probleme festgelegt werden".²⁾ Voraussetzung der Planung bildet damit die Kenntnis künftiger Entscheidungssituationen und eine Einschätzung der diese Entscheidungssituation bestimmenden Faktoren. Diese Kenntnisse oder Einschätzungen resultieren aus Prognosen; sie enthalten Aussagen über voraussichtlich eintretende Zustände und Ereignisse.³⁾ Die Planung hingegen enthält Festlegungen, welche die Herbeiführung gewünschter bzw. die Vermeidung unerwünschter Situationen zum Gegenstand haben.⁴⁾

1) Vgl. zu den Grundfragen der Planung in der Unternehmung z.B. Wild (1974); Koch (1961); Ackoff (1972); Häusler (1969); Emery (1969a); Hahn (1974), insbes. S. 27 ff.; Gragg (1965).

2) Picot (1975), S. 1. Einen etwas weiteren Planungsbegriff verwenden Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 383 f.

3) Vgl. Le Breton, Henning (1961), S. 7; Wild (1974), S. 12 f.

4) Vgl. Ackoff (1972), S. 14; Wächter (1973), S. 16.

Die Planung nimmt damit künftige Entscheidungen nicht gänzlich vorweg, sondern engt deren Entscheidungsspielraum durch die Vorgabe genereller Richtlinien oder Prämissen in Form von Entscheidungskriterien ein.¹⁾ Die Planung bildet einen Rahmen, innerhalb dessen sich künftige Entscheidungen zu bewegen haben. Das Resultat der Planung sind Pläne; sie stellen die verbindliche Festlegung künftigen Handelns dar.²⁾

Der Entscheidungsspielraum für künftiges Handeln kann in unterschiedlichem Ausmaß durch Prämissen begrenzt werden. In dem einen Grenzfall wird der Spielraum so vollständig eingeschränkt, daß de facto das künftige Handeln schon ex ante vorentschieden ist. Auf spezifische Gegebenheiten der Entscheidungssituation und/oder unerwartete Entwicklungen kann damit nicht eingegangen werden. Den anderen Grenzfall stellt die Improvisation³⁾ dar: Auf eine Setzung von Prämissen wird verzichtet, so daß Entscheidungsprobleme situativ und jeweils von neuem ohne Ausrichtung an einem vorgegebenen Kriterium zu lösen sind.

In diesem Sinne beinhaltet eine Laufbahnplanung die Analyse künftig auftretender Entscheidungssituationen (wie Versetzungen oder Maßnahmen zur Qualifizierung), eine Erfassung und Systematisierung ihrer Determinanten (wie z.B. die Anforderungen der zu besetzenden Stellen) sowie Regelungen zur Bewältigung dieser Entscheidungsprobleme. Kriterien für die Versetzung oder die Personalbeurteilung sind Beispiele derartiger Regelungen. Das Ergebnis der Laufbahnplanung besteht in einer Menge individueller Laufbahnpläne; sie

1) Vgl. Luhmann (1971), S. 67 f. Den Beeinflussungsaspekt zum Zwecke der Koordination betonen Haynes, Massie (1969), S. 257: "Planning is the conscious choice of patterns of influence on decision makers, with the objective of co-ordinating decisions for some span of time in the future and of influencing them toward particular broad goals."

2) Drei Merkmale kennzeichnen einen Plan: Zukunftsgerichtetheit, Vorwegnahme einer Aktion, Verbindlichkeit. Vgl. Le Breton, Henning (1961), S. 7, 10 ff.; Johnson, Kast, Rosenzweig (1967), S. 24 f.

3) Vgl. zu diesem Begriff z.B. Kosiol (1966), S. 57.

enthalten Entscheidungen hinsichtlich des künftigen Einsatzes einer Führungskraft und der damit zu verbindenden Ausbildungsmaßnahmen.

12. Die Entscheidung zwischen Planung und Improvisation

Auf die grundsätzliche Bedeutung einer Laufbahnplanung wurde schon im Abschnitt II eingegangen. Ausgangspunkt waren dabei die organisatorischen wie individuellen Bedürfnisse. An dieser Stelle bleibt aufzuzeigen, welche formalen Argumente für einen vergleichsweise hohen Grad an Planung bei der Laufbahngestaltung sprechen. Dies geschieht anhand der fünf von Wild zusammengestellten Grundfunktionen¹⁾ der Planung:

Zum ersten trägt die Planung zu einer höheren Effizienz, d.h. zu einem höheren Grad der Zielerreichung, bei. Durch den Zwang der ex ante-Erfassung künftiger Entscheidungssituationen führt sie zu einer höheren Transparenz künftiger Prozesse und damit zu einem systematischeren und bewußteren Mitteleinsatz. So werden beispielsweise bei einem systematischen Vorgehen in der Personalentwicklung genau diejenigen Ausbildungsmethoden eingesetzt werden, welche zu einer bestimmten Qualifizierung erforderlich erscheinen.

Zweitens vermag eine Laufbahnplanung auch Erfolgchancen und Risiken aufzudecken und kalkulierbar zu machen. Dies kann z.B. die Berücksichtigung eines möglichen gleichzeitigen Ausfalls mehrerer Führungskräfte in Form einer Bereitschaftsplanung²⁾ betreffen.

Drittens hilft die Planung künftige Handlungsspielräume zu schaffen bzw. zu sichern; sie erlaubt damit der Organisation eine frühzeitige An-

1) Vgl. Wild (1974), S. 15 ff.

2) Ackoff (1972), S. 30, bezeichnet mit "Bereitschaftsplanung" die Vorstrukturierung von Handlungsalternativen, die bei Eintritt eines ex ante für möglich gehaltenen und vom Planungsträger nicht abwendbaren Ereignisses ergriffen werden sollen.

passung an Umweltstörungen. In der Laufbahnplanung lassen sich beispielsweise künftige qualitative wie quantitative Engpässe im Führungssektor identifizieren, wodurch frühzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden können (etwa durch eine vorgezogene neue Einstellung und Schulung von Nachwuchskräften). Damit wird ein späteres Krisenmanagement überflüssig, das nur unter Sach- und Zeitzwängen zu handeln vermag.¹⁾

Viertens trägt die Laufbahnplanung durch eine Eingrenzung künftiger Aktionsmöglichkeiten über die Vorgabe von Handlungskriterien zu einer Reduzierung der realen Komplexität²⁾ bei. So wird durch die gedankliche Vorstrukturierung künftiger personeller Entscheidungen die theoretisch mögliche Vielzahl von Alternativen in Personaleinsatz und -qualifizierung auf ein vergleichsweise überschaubares Maß eingeengt. Für Versetzungen werden beispielsweise bestimmte Bedingungen formuliert (Grad an Übereinstimmung von Eignung und Anforderung, Zeitdauer seit der letzten Versetzung, Beitrag zur Erreichung des Laufbahnzieles); Alternativen, welche diesen Bedingungen nicht genügen, scheiden von vornherein aus. Diese Vorstrukturierung führt zu einem höheren Maß an Ordnung, an Überschaubarkeit und damit an Sicherheit³⁾ - für die Organisation in bezug auf die Verfügbarkeit von qualifizierten Führungskräften, für die Organisationsmitglieder hinsichtlich der eigenen Zukunft. Diese bessere Überschaubarkeit erleichtert wiederum die Anpassung an Umweltstörungen, da im Entscheidungsfall weniger Informationen zu verarbeiten sind. Dies kommt der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität der Organisation entgegen.⁴⁾

Der fünfte Aspekt - die Koordinationsfunktion der Planung - ist schließlich für die Laufbahnplanung von besonderer Bedeutung: Die dort zu

1) Vgl. hierzu auch Picot (1975), S. 1.

2) Vgl. hierzu ausführlich Luhmann (1971), S. 73 f.

3) Vgl. Luhmann (1971), S. 73 f.

4) Vgl. zur beschränkten Kapazität der menschlichen Informationsverarbeitung insbesondere

treffenden Versetzungs- und Ausbildungsentscheidungen sind in erheblichem Ausmaß voneinander abhängig. Zum einen können Ausbildungs- oder Laufbahnziele in der Regel nur durch den abgestimmten Einsatz gleichzeitiger oder aufeinanderfolgender Ausbildungsmethoden oder Tätigkeiten¹⁾ realisiert werden; zum anderen betreffen Versetzungsentscheidungen stets die Möglichkeiten konkurrierender Mitarbeiter. Dieser sachlich und zeitlich-horizontale wie -vertikale Wirkungszusammenhang verlangt nach einer Koordination. Die Laufbahnplanung kann durch eine derartige Abstimmung synergetische Effekte²⁾ bewirken und damit unter Umständen erst eine Zielrealisation gewährleisten. Bei einem ungeplanten, d.h. improvisierenden Vorgehen wäre eine derartige wechselseitige Abstimmung nicht zu leisten; auch eine Vielzahl einzelner Maßnahmen würde insgesamt geringere Wirkung zeigen, da ein zielgerichteter Einsatz nicht möglich wäre.³⁾

Diese Argumente sprechen für den grundsätzlichen Nutzen einer Planung und insbesondere den der Laufbahnplanung.⁴⁾ Diesem Nutzen stehen naturgemäß auch Einwände gegenüber. Sieht man von dem materiellen und zeitlichen Aufwand ab, den jede Planung mit sich bringt, so betreffen diese Einwände insbesondere zwei Problembereiche:

Einmal wird in der Planung der künftige Handlungsspielraum über die Setzung von Prämissen eingeengt. Damit wird über eine globale Vorentscheidung ein Teil grundsätzlich möglicher Alternativen ausgeschieden, und zwar ohne daß die Entscheidungssituation vorab im einzelnen bekannt wäre. Daraus könnte

1) Vgl. z.B. Kemper (1974), S. 308.

2) Vgl. zu diesem Begriff Ansoff (1966).

3) Vgl. Wild (1974), S. 17. Nach Thompson (1967), S. 56 ist eine derartige Abstimmung oder Koordination auf dreierlei Weise möglich: Durch Standardisierung (in stabilen, häufig wiederkehrenden Situationen), durch Planung (in dynamischen Situationen, bei der Notwendigkeit ständiger Anpassung) sowie durch gegenseitige Anpassung (in sich unvorhersehbar entwickelnden Situationen). Vgl. zur Koordinationsfunktion der Planung auch Schelling (1970), S.109.

4) Nach Ackoff (1972), S. 13, ist Planung dann erforderlich, wenn der durch das Handeln angestrebte künftige Zustand ein "Entscheidungssystem", d.h.

der Schluß gezogen werden, daß über eine solche Einengung des Möglichkeitsfeldes eine Anpassung an Störungen nur noch teilweise erfolgen und daß unter Umständen durch die vorangegangene Festlegung nicht mehr die ansonsten optimale Alternative ergriffen werden kann.¹⁾ Diesem Einwand ist entgegenzuhalten, daß es eine Frage der Vollständigkeit²⁾ und der Flexibilität³⁾ der Planung ist, inwieweit die Setzung von Entscheidungsprämissen tatsächlich Starrheit zur Folge haben muß. Starrheit kann vielmehr als Indiz einer schlechten Planung gedeutet werden.⁴⁾ Vielmehr ist anzustreben, daß die Planung durch die antizipierende Erfassung zu erwartender Situationen schon frühzeitig die künftige Aktionsfähigkeit sichert.

Zum anderen kann Planung durch das Aufzeigen künftiger Entscheidungsprobleme die Betroffenen auf Entwicklungen oder Konsequenzen hinweisen, die deren Interessen zuwiderlaufen. Unter Umständen kann durch die Offenlegung von Konflikten die Entscheidungsfindung erschwert oder verhindert werden; eine Lähmung ist die Folge.⁵⁾ Dem läßt sich entgegen, daß ein nach-

eine Gruppe voneinander abhängiger Entscheidungen, bedingt. Solche Situationen sind dann gegeben, wenn eine gleichzeitige Lösung aller Aspekte des Problems infolge dessen Umfangs nicht möglich ist und wenn das Gesamtproblem nicht in voneinander unabhängige Teilprobleme auflösbar erscheint.

- 1) Die Möglichkeit einer solchen unzutreffenden Schlußfolgerung deutet Wild (1974), S. 16, an.
- 2) Eine Planung ist dann vollständig, wenn in die erstellten Pläne alle Determinanten der künftigen Entscheidungssituation eingehen. Vgl. Le Breton, Henning (1961), S. 39 f.
- 3) Eine Planung ist flexibel, wenn sie alternativ eintretenden Umweltsituationen Rechnung tragen kann, z.B. durch Bereitschaftspläne - vgl. Fußnote 2 auf S. 86 - oder durch die Sicherstellung von "feed-backs" zur Planrevision oder durch die Vorgabe von Prämissen, welche in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich anzuwenden sind (wofür wiederum Prämissen höherer Ordnung benötigt werden). Vgl. z.B. Le Breton, Henning (1961), S. 40 ff.
- 4) Vgl. z.B. Hicks (1967), S. 204, 210.
- 5) Vgl. Picot (1975), S. 12. Auf die Heterogenität der Zielsetzungen der von der Planung betroffenen Gruppen weist auch Schelling (1970), S. 111 hin: "...fast jeder Plan enthält ein unreduzierbares Element des Aushandelns".

träglich zutage tretender Konflikt noch gravierendere Folgen haben kann¹⁾, während eine frühzeitige Berücksichtigung der Interessen eine konstruktive Konfliktaustragung und Konsensbildung eher fördern wird. Der Gefahr einer eventuellen Entscheidungsverzögerung kann im übrigen durch eine frühzeitige Analyse der tangierten Interessen von Anfang an begegnet werden.

Im Grunde bedarf eine Entscheidung für oder gegen eine Planung einer auf den Einzelfall ausgerichteten Nutzen-Kosten-Analyse. Wegen deren Aufwand und methodischer Problematik²⁾ kommt eine solche Berechnung für die vorliegende Fragestellung im Einzelfall praktisch nicht in Betracht. Der grundsätzliche Nutzen der Planung wird heute indessen allgemein akzeptiert³⁾, so daß in der Folge der Frage nachgegangen werden kann, welche generelle Planungskonzeption für die Laufbahngestaltung am ehesten vorteilhaft erscheint.

13. Die Entscheidung über die Planungsphilosophie

In welcher Weise, mit welchem Anspruch und mit welcher Zukunftsorientierung in einer Organisation geplant wird, hängt von bestimmten Haltungen, Vorstellungen oder "Philosophien"⁴⁾ der Planungsträger ab. Ackoff reduziert die Vielzahl möglicher Einstellungen auf drei typische Philosophien, auf welche - einzeln oder in Kombination - die konkreten Erscheinungsformen der Planung zurückgeführt werden können: die satisfazierende Konzeption, die optimierende und die adaptierende Konzeption. Dieser Untergliederung liegen

1) Vgl. Picot (1975), S. 12 ff. Diese Situation kann z.B. dann gegeben sein, wenn verschiedene Führungskräfte langfristig zur Übernahme von Aufgaben ohne deren Wissen vorgesehen wurden, mit denen sie sich nicht zu identifizieren vermögen.

2) Vgl. zur Nutzen-Kosten-Analyse den Überblick bei Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 606 ff. Auf die Problematik einzelwirtschaftlicher cost-benefit-Analysen geht auch Marr (1974a) ein.

3) Siehe z.B. Le Breton, Henning (1961), S. 3; ferner Katz, Kahn (1966), S. 272, die auf die grundlegende Bedeutung der Planung hinweisen.

4) Ackoff (1972), S. 17.

als Kriterien der Anspruch des Planers auf die Güte der Entscheidungsfindung zugrunde, der Grad der Zukunftsorientierung und das Ausmaß, in welchem bestehende Strukturen in Frage gestellt werden.

Satisfazierende Planung

In der satisfazierenden Planung werden Ziele formuliert und angestrebt, die nach subjektivem Ermessen des Planungsträgers als befriedigend und erreichbar eingeschätzt werden. Im Sinne einer "Kunst des Möglichen" wird - ohne den Einsatz systematischer Verfahren - versucht, diese Planziele zu realisieren. Dabei werden typischerweise neue Richtlinien und Techniken nach Möglichkeit ebenso vermieden wie tiefergreifende organisatorische Änderungen. Das Schwergewicht liegt in dem Bemühen, auftretende Mängel abzustellen. Damit ist dieses Planungskonzept eher vergangenheits- denn zukunftsorientiert. Von der realen Komplexität wird durch die Verwendung einfach zu messender quantitativer Kriterien und die Vermeidung mehrdeutiger Erwartungen für die Zukunft abstrahiert. In der Vergangenheit beobachtete Entwicklungen werden in die Zukunft projiziert, ohne daß nach den Determinanten künftiger Entwicklungen gefragt wird.¹⁾

Diese Planungsphilosophie ist nach Ackoff die in der Realität verbreitetste. Eine auf dieser Philosophie aufbauende Laufbahnplanung erscheint jedoch mit dem in Abschnitt III entwickelten Konzept nur schwer vereinbar: Am schwersten wiegt die Tatsache, daß eine derartige Planung ihre Hauptaufgabe in der Beseitigung auftretender Unzulänglichkeiten sieht und nicht etwa in der Verhinderung des künftigen Auftretens derartiger Mängel. Besteht ein festgestellter Mangel in der fehlenden Qualifikation einer Führungskraft oder überhaupt in der Nichtverfügbarkeit eines geeigneten Mitarbeiters, so kann diese Bedarfslücke kurzfristig nur sehr unbefriedigend geschlossen werden, da die

1) Vgl. Ackoff (1972), S. 18-21. Insofern liegt dieser Form der Planung auch keine echte Prognose zugrunde, die als Voraussetzung für eine effiziente Planung gelten muß. Vgl. Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 351.

Qualifizierung längere Zeiträume in Anspruch nimmt, Anstatt die Qualifizierung und Laufbahngestaltung im Hinblick auf künftig zu erwartende Erfordernisse auszurichten und langfristig in die Wege zu leiten, läuft eine derartig orientierte Planung infolge des notwendigen Anpassungszeitraumes stets hinter den Erfordernissen her.¹⁾ Eine zukunftsorientierte Personalentwicklung erscheint damit nicht möglich; Karrieren würden vielmehr auf der Basis des bis dato Erlernten und Erfahrenen abschnittsweise fortgeschrieben, nicht aber längerfristig geplant werden können. Weiterhin wird die Organisation durch die Fiktion eindeutiger Erwartungen für die Zukunft in ihrer Anpassungsfähigkeit erheblich eingeschränkt. Es läge beispielsweise nicht im Sinne dieses Planungsansatzes, das Führungspersonal hinsichtlich der Aneignung bestimmter Eigenschaften und Fähigkeiten zu schulen, welche zur Sachleistungserfüllung nur wenig beizutragen vermögen, aber eine Bewältigung unvorhergesehener Situationen erlauben. Bedenklich erscheint schließlich auch die Verwendung bequem meßbarer Zielkriterien²⁾ (in diesem Fall etwa: Beschränkung der Vakanzen, der Fluktuationsrate auf ein vorzuziehendes Höchstmaß), während qualitative Ziele wie z.B. "optimale Entsprechung von Eignung und Anforderung" dem Ziel der Laufbahnplanung eher gerecht werden dürften. Auch schränkt ein Verzicht auf organisatorische Veränderungen oder auf die Einführung neuartiger Methoden zur Personalentwicklung die Erfolgsaussicht einer Laufbahnplanung von vornherein ein.

Optimierende Planung

Die optimierende Planung begnügt sich nicht mit der Erreichung eines von vornherein als realistisch angesehenen begrenzten Anspruchsniveaus, sondern strebt die Optimierung einer Erwartungsvariablen an.³⁾ Mittel hierzu sind in

1) Vgl. Ostrowski (1968), S. 68.

2) Vgl. zur Frage der Quantifizierbarkeit in der Personalplanung z.B. Caputo (1970), S. 225 ff., Blochwitz, Dietrich (1969), S. 177 ff., Fisher (1969)

3) Vgl. Ackoff (1972), S. 21-27. Erwartungsvariable kann z.B. die Zahl der offenen Stellen sein. Streng genommen wird dabei stets eine Erwartungsvariable - die allerdings auch aus mehreren Komponenten zusammenge-

aller Regel mathematische Modelle (Algorithmen¹⁾ oder Simulationsverfahren²); Voraussetzung ist demgemäß die Quantifizierbarkeit sämtlicher im Modell enthaltenen Variablen. Im Rahmen der zahlenmäßigen Erfassbarkeit und der Leistungsfähigkeit von Lösungsverfahren ermitteln solche Modelle durchaus die gemäß den Kriterien optimale oder annähernd optimale Lösung. Da tatsächlich jedoch die Beschaffenheit nicht quantifizierbarer Ziele und Zusammenhänge oft ignoriert wird und bei der Modellformulierung auch noch den Lösungsrestriktionen des Algorithmus Rechnung getragen werden muß³), ist der Nutzen solcher Modelle mit Skepsis zu beurteilen. Im Bereich der personalen Zuordnung und Personaleinsatzplanung kommt derartigen Planungsmodellen⁴) einige Bedeutung zu, die sich allerdings fast ausschließlich auf den operativen Bereich⁵) beschränkt. Dort tragen sie zur Lösung taktischer Probleme bei, d.h. z.B. zur Koordination des kurzfristigen Personaleinsatz-

setzt sein kann - unter der Einhaltung vorgegebener Nebenbedingungen maximiert oder minimiert, nicht aber optimiert, denn es erfolgt keine Abwägung zwischen verschiedenen Kriterien.

- 1) Algorithmen sind Rechenverfahren, die nach einer endlichen Anzahl von Schritten zur optimalen Lösung im Sinne der gegebenen Zielfunktion führen bzw. die Nichtexistenz einer optimalen Lösung nachweisen. Vgl. Klein (1971), S. 33.
- 2) Simulationsmodelle beinhalten mathematisch formulierte Ausschnitte der Wirklichkeit. Auf ihnen können die Konsequenzen vorgegebener Alternativen berechnet werden; sie ermöglichen damit auf experimentelle Weise die Konstruktion befriedigender Lösungsalternativen. Im Gegensatz zu Algorithmen führen sie nur im Ausnahmefall zur tatsächlich optimalen Lösung. Vgl. hierzu z.B. Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 410 oder Forrester (1961), S. 23.
- 3) Auf die begrenzte Leistungsfähigkeit von Algorithmen, insbesondere die der linearen und nicht-linearen Programmierung verweisen z.B. Ackoff, Sasieni (1970), S. 130 f.
- 4) Vgl. z.B. Daegling, Hermen (1973), S. 2101 ff.; Kossbiel (1971), S. 167 ff.; Schönfeld (1965), S. 149 ff., ferner die in Fußnote 1 auf S. 69 genannten Autoren und die dort angegebene Literatur sowie Rehmann (1974), S. 95f.
- 5) Kossbiel (1972), S. 87 ff. diskutiert ein Modell für den Führungskräfteinsatz bei variabler Organisationsstruktur, das als Investitionsproblem formuliert ist. Auch dieses Modell beschränkt sich auf den operativen Bereich und geht von einer einfachen Anforderungs- bzw. Fähigkeitsstruktur aus; es beinhaltet allerdings 5 hierarchische Ebenen. Ausbildungs- oder

zes unter Vernachlässigung längerfristiger Aspekte.¹⁾

Für das hier zu diskutierende Konzept einer Laufbahnplanung erscheint dieser Planungsansatz wiederum weniger geeignet: Einmal lassen sich quantitative Modelle mangels Quantifizierbarkeit, Lösungsmöglichkeit und Kenntnis weitergehender Relationen in aller Regel nur zur Abbildung beschränkter Realitätsausschnitte erstellen²⁾ - und kommen damit zur Lösung langfristiger Probleme wie etwa die individuelle Entwicklung im Hinblick auf ein Laufbahnziel kaum in Frage. Es erscheint auch ausgeschlossen, ein Zielkriterium für die algorithmische Berechnung zu operationalisieren; es müßte so unterschiedliche Zielkategorien wie Erhaltung der Arbeitszufriedenheit, Beitrag zur Sachleistungserstellung, Beitrag zur langfristigen individuellen Entwicklung, Optimierung der Aufwendungen für die Ausbildung u.ä.m. zusammenfassen.³⁾

Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung kann jedoch Simulationsmodellen zukommen, wenn auch nicht als Planungstechnik schlechthin, sondern zur Unterstützung einer qualitativ orientierten Planung: Zum einen besteht die Möglichkeit, eine Vielzahl individueller Laufbahnpläne hinsichtlich ihrer Verträglichkeit binnen kurzer Zeit mit Hilfe eines solchen Modells zu überprüfen, eine

Entwicklungsaspekte werden nicht erfaßt. Zudem bewegt sich das Modell wie alle Optimierungsmodelle dieser Art auf einer abstrakteren Ebene, indem es von Personen vorgegebener und innerhalb einer Gruppe gleicher Eignung ausgeht; es arbeitet also mit Gesamtheiten bestimmter standardisierter Eignungstypen.

- 1) Vgl. Fußnote 2 auf S. 69. "Eine umfassende optimale strategische Planung liegt außerhalb unserer derzeitigen Fähigkeiten." Ackoff (1972), S. 27.
- 2) Vgl. hierzu die Kritik von Meissner (1970), S. 386. Die anstehenden, meist schlecht-strukturierten Probleme werden so zurechtgestutzt, bis sie in das "Prokrustes-Bett" der Prämissen wohl-strukturierter Probleme hineinpassen.
- 3) Die Gefahr eines solchen Modells liegt in seiner Interpretation: Durch die Notwendigkeit einer Quantifizierung wird - eine entsprechende Leistungsfähigkeit des Algorithmus vorausgesetzt - ein zahlenmäßiges Ergebnis ausgewiesen, das eine auf der Datenseite gar nicht gegebene Exaktheit vortäuscht und damit zu Fehlschlüssen verleitet. Hinzu kommt, daß vielfach die Mathematik Form und Inhalt des Lösungsansatzes bestimmen und nicht die Struktur des realen Problems. Albert (1963), S. 410, bezeichnet dies als "Modellplatonismus".

manuelle Überprüfung jeder einzelnen Alternativenkombination würde demgegenüber einen unvergleichlich höheren Zeitaufwand bedingen.¹⁾ Zum anderen stellen Planungsergebnisse, die mit Hilfe eines für Außenstehende nicht verständlichen mathematischen Verfahrensgewonnen wurden, eine wesentliche Argumentationshilfe bei der Durchsetzung von Laufbahnentscheidungen dar, denen die Betroffenen mangels Kenntnis der dahinter stehenden Prämissen in der Regel nichts entgegenzusetzen vermögen.²⁾

Adaptive Planung

Während satisfzierende wie optimierende Planung retrospektiv orientiert sind, besitzt die adaptive Planung innovierenden Charakter.³⁾ Der Schwerpunkt liegt nicht auf der Ausschaltung aufgetretener Mängel, sondern der Vermeidung jeder künftigen Entstehungsmöglichkeit solcher Unzulänglichkeiten. Die Anpassung an alternative künftige Umweltsituationen erfordert eine "Bereitschaftsplanung"⁴⁾, d.h. vorgezeichnete Reaktionen auf mögliche Zukünfte. Allerdings können künftige Situationen nur zum Teil prognostiziert werden; an die Stelle einer ex ante-Erfassung aller denkbaren Entwicklungen tritt daher das Bemühen, das generelle Reaktionsvermögen der Organisation auf nicht näher im voraus definierbare Situationen zu fördern. Die Organisation muß in der Lage sein, ihre eigene Struktur als Variable zu sehen und derart anzupassen, daß sie bei Umweltänderungen wenigstens ihre bisherige Leistungsfähigkeit aufrechterhält.

Diese Planungsphilosophie wird den Anforderungen einer Laufbahnplanung in

1) Hierauf wird in Abschnitt VI näher eingegangen.

2) Auf diese Funktion quantitativer Modelle verweisen z.B. Kappler, Rehkugler (1973), S. 672. Allerdings steht dies im Widerspruch zu der eingangs erhobenen Forderung, den Organisationsmitgliedern ihre Möglichkeiten sowie die Hintergründe von Entscheidungen zu verdeutlichen und klare Relationen von Leistungsverhalten und Aufstiegsanreizen aufzuzeigen.

3) Vgl. Ackoff (1972), S. 27-34.

4) Ackoff (1972), S. 30; vgl. auch Fußnote 2 auf S. 86.

mehrfacher Hinsicht besser gerecht als die zuvor diskutierten:

Zum einen beinhaltet diese Philosophie eine langfristige Orientierung, welche eine Prognose möglicher Störungen ermöglicht und deren Eintritt durch rechtzeitige Gegenmaßnahmen zu vermeiden vermag. In diesem Sinne sind die für bestimmte Laufbahnen erforderlichen Qualifikationen weniger aus den vorliegenden Erfahrungen heraus festzulegen, sondern aus Projektionen über künftige Beanspruchungen abzuleiten. Ebenso sind Stellenbesetzungen weniger gemäß den augenblicklichen Sachleistungserfordernissen vorzunehmen, sondern im Hinblick auf die Sicherstellung einer Anpassung an künftig mögliche Ereignisse.

Zum zweiten gewinnen entsprechend dem hohen Stellenwert, welchen diese Planungsphilosophie der Anpassungsfähigkeit einräumt, allgemeinere Qualifikationen der Führungskräfte (wie Lernfähigkeit, Reaktionsfähigkeit, Erfassung komplexer Situationen, Entscheidungsfreudigkeit) gegenüber speziellen Kenntnissen an Bedeutung. Diese Orientierung ermöglicht tendenziell einen Verzicht auf das Einplanen spezieller, aber mit der Zeit auch varrierender Fertigkeiten zugunsten von Fähigkeiten, welche über die Zeit kontinuierlich entwickelbar erscheinen. Dies entspricht der Forderung nach einer längerfristigen Ausrichtung der Personalentwicklung.¹⁾

Zum dritten ist dieser Ansatz im Gegensatz zu der satisfazierenden bzw. optimierenden Konzeption durch seine Zukunftsorientierung auch "forschungsorientiert".²⁾ Bei der Erarbeitung von Problemlösungen erfolgt keine Beschränkung auf das gegenwärtige Wissen; im Rahmen der Laufbahnplanung beinhaltet dies die Möglichkeit, neue Erkenntnisse und Problemlösungstechniken auch dann in den Planungsprozeß einzubeziehen, wenn deren Durchsetzung bestehen-

1) Dieser Aspekt wird z.B. auch betont von Strauss, Sayles (1967), S. 534 f.; Häusler (1969a), S. 23.

2) Ackoff (1972), S. 21.

de Regelungen in Frage stellt. Auf dem Sektor der Personalforschung¹⁾ begünstigt dies z.B. die Entwicklung organisationsspezifischer Leistungs- und Eignungstests oder die Ausarbeitung von Ausbildungsmethoden, welche auf die jeweilige Organisation zugeschnitten sind.

Schließlich ermöglicht ein derartiges Planungsverständnis auch eine aktive Adaption²⁾ im Sinne einer Beeinflussung sonst invariabler Tatbestände an die eigene Planung. So ist es beispielsweise in einer ausbildungsintensiven Organisation denkbar, das Sachleistungsprogramm der vorhandenen Qualifikation des Führungspersonals anzupassen. Allerdings kann dieser Aspekt in der Laufbahnplanung nur auf lange Frist zum Tragen kommen, auf kurze Frist erscheint eine derartige gegenseitige Anpassung nicht praktikabel.³⁾

Zusammenfassend läßt sich folgern, daß die Realisierung einer Laufbahnplanung in einer Organisation ein eher adaptiv orientiertes Planungsverständnis

1) Die Funktion der Personalforschung als Teil des Personalwesens wird im deutschsprachigen Raum überhaupt nicht diskutiert, während sie sich in den USA in Großunternehmen durchweg durchgesetzt hat. Ziel der betrieblichen Personalforschung ist die Weiterentwicklung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse, die Auswertung von Forschungsergebnissen und deren Umsetzung in Grundsätze für die Personalpolitik sowie die Entwicklung von Instrumenten zur Lösung einzelner Personalprobleme. Typische Fragestellungen sind z.B. die Analyse von Determinanten der Fluktuation, die Erfassung des Zufriedenheitsniveaus, die Validität und Reliabilität eingesetzter Tests und Beurteilungsverfahren oder der Einfluß der Arbeitsbedingungen auf die Leistung in der jeweiligen Organisation. Vgl. Börner (1971), S. 227-231. Zur innerbetrieblichen Ermittlung der Determinanten von Zufriedenheit und zu dem hierfür geeigneten Instrumentarium vgl. ausführlich Marr (1974), S. 247 ff. In einem anderen Sinn gebrauchen v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 245 ff., den Begriff der Personalforschung. Sie subsumieren hierunter alle Methoden der Informationsgewinnung im Personalwesen (wie Arbeitsanalyse und -bewertung, Personalbeurteilung, Einstellungsforschung und Personalmarktforschung).

2) Adaption ist die Reaktion eines Systems auf eine leistungsbedrohende Störung. Aktive Adaption beinhaltet eine Beeinflussung der Umwelt zur Ausschaltung der Störung; passive Adaption eine Anpassung an die Störung bzw. an das Ungleichgewicht - in dem genannten Beispiel etwa den Abbau oder die Umstrukturierung der vorhandenen Qualifikation. Vgl. hierzu ausführlich Emery (1967), S. 199 ff.

3) Vgl. hierzu S. 73 ff. dieser Arbeit.

voraussetzt, das sich insbesondere durch seine Zukunftsorientierung und die Betonung einer langfristigen organisatorischen Anpassungsfähigkeit auszeichnet. Unter verschiedenen Bedingungen dürfte ein grundsätzlich adaptiv ausgerichtetes Planungskonzept sogar eine notwendige Voraussetzung bilden, wenn die Laufbahnplanung zur Sicherung des langfristigen Leistungszieles der Organisation beitragen soll. Dies kann dann der Fall sein, wenn die Organisation in einer vergleichsweise unruhigen Umwelt steht, deren Entwicklung sich nur in unbefriedigender Weise vorhersagen läßt. Der Unmöglichkeit einer Vorausplanung der Reaktion auf alle möglichen Störungen kann nur durch ein hohes Maß an Flexibilität begegnet werden. Dies bedingt die Entwicklung eines Managementsystems, das sich abzeichnende Entwicklungen durch seine Zukunftsorientierung schon in Ansätzen zu erkennen vermag.

Eine ähnliche Situation ist dann gegeben, wenn die Organisation ein Sach- oder Dienstleistungsprogramm erstellt, besonders forschungs- und entwicklungsintensiv ist und den aktuellen Wünschen der Nachfrager entsprechen muß. Da in solchen Fällen kurzfristige Anpassungen ausscheiden, muß die Planung auf langfristigen Prognosen aufbauen und diesen frühzeitig die personellen Ressourcen anpassen.

Tendenziell erscheint demgegenüber ein adaptives Planungsverständnis für die Realisation einer Laufbahnplanung weniger relevant, wenn sich eine Organisation bei einer langfristig gesicherten Nachfrage nur wenig anzupassen braucht bzw. aus einer Nichtanpassung nur geringe Verluste zu erwarten hat. In diesem Fall kann die personelle Entwicklung eher auf der Basis in der Vergangenheit gewonnener Erfahrungswerte fortgeschrieben werden; die Formulierung individueller Laufbahnziele bleibt durch die Extrapolierbarkeit vergangener Entwicklungen vom Inhalt her problemlos. Allerdings dürften Organisationen, auf die derartige Merkmale zutreffen, in der heutigen Wettbewerbswirtschaft die Ausnahme darstellen. Sie werden in erster Linie in den Reihen von Monopolunternehmen zu finden sein, die durch ihren uneinholbaren Vorsprung in der Erstellung ihres Sach- oder Dienstleistungsprogrammes oder durch gesetzliche Absicherung keinem Anpassungszwang ausgesetzt sind.

2. Die Entscheidung zugunsten einer internen oder externen Beschaffung von Führungskräften

Im vorangegangenen Kapitel wurde aufgezeigt, daß die Laufbahnplanung eine bestimmte Art von Planungsverständnis oder Planungsphilosophie bedingt. Diese Voraussetzung betraf den Aspekt der Umsetzbarkeit des in Abschnitt III dargestellten Planungskonzeptes in die Praxis: eine auf einem abweichenden Verständnis aufbauende Planung dürfte der Ausschöpfung der Möglichkeiten, die in diesem Planungsinstrument stecken, im Wege stehen. Die nunmehr zu diskutierende Entscheidung betrifft hingegen nicht die Notwendigkeit und Möglichkeit der Planung von Laufbahnen, sondern die Frage, inwieweit von den organisatorischen Voraussetzungen her Laufbahnen überhaupt denkbar sind und inwieweit hierzu - von allen Problemen der Durchführung einmal abgesehen - eine sachliche Notwendigkeit besteht.

21. Die Bedeutung der Quelle der Personalbeschaffung für die Laufbahnplanung

Der Begriff der Laufbahn bringt zum Ausdruck, daß ein Individuum im Zeitablauf innerhalb derselben Organisation Tätigkeiten in verschiedenen Stellen ausübt; der Begriff setzt damit eine gewisse Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation ebenso voraus wie das Vorhandensein einer horizontalen und/oder vertikalen Mobilität. Diese Mobilität folgt aus der Notwendigkeit der Besetzung von Stellen, die durch den Weggang des bisherigen Stelleninhabers frei geworden oder aber im Zuge einer organisationalen Veränderung oder Erweiterung neu eingerichtet worden sind. Die Voraussetzungen für eine derartige Mobilität innerhalb derselben Organisation sind aber nur dann gegeben, wenn Vakanzen von einem Mitglied eben dieser Organisation besetzt werden, nicht aber, wenn dabei auf bis dahin externe Personen zurückgegriffen wird. Den Grenzfall stellt eine konsequente Besetzung der Vakanzen mit nicht zur Organisation gehörenden Personen dar. Eine solche Besetzungspolitik verhindert jegliche Bewegung der Organisationsmitglieder zwischen verschiedenen Stellen. Laufbahnen kann es in diesem Fall nicht mehr geben, so daß sich eine Laufbahnplanung erübrigt.

Bei der Ableitung eines Konzeptes für eine Laufbahnplanung wurde festgehalten, daß die Planung primär die Entwicklung und Anpassung der in einer Organisation arbeitenden Führungskräfte an die organisatorischen Erfordernisse zum Gegenstand hat. Dabei sollte aber auch in bestimmten Fällen eine unmittelbare Besetzung freier Stellen durch Nicht-Organisationsmitglieder möglich sein. Eine Laufbahnplanung vermag die ihr gestellte Aufgabe - die Sicherung der Versorgung der Organisation mit qualifiziertem Führungspersonal - naturgemäß nur dann zu erfüllen, wenn von der letzteren Möglichkeit vergleichsweise wenig Gebrauch gemacht wird. Die grundsätzliche Entscheidung, inwieweit das Führungspersonal aus den eigenen Reihen heraus entwickelt wird oder ob freie Positionen überwiegend aus externen Quellen besetzt werden, ist damit für die Möglichkeiten der Laufbahnplanung von erheblicher Bedeutung. Im folgenden wird daher dieser Entscheidungstatbestand im einzelnen dargestellt. Dabei wird bewußt von den beiden extremen Möglichkeiten - der ausschließlichen innerorganisatorischen Entwicklung bzw. der Fremdbeschaffung - abgegangen, obwohl letztere für eine Planung von Laufbahnen keinen Raum mehr läßt. Auf diese Weise erscheint es jedoch eher möglich, die Vor- und Nachteile dieser beiden Verfahrensweisen herauszustellen und von da aus auf die Vorteilhaftigkeit von Kombinationen aus diesen zu schließen.

Zunächst soll gezeigt werden, daß bei diesem Entscheidungsproblem eine gewisse Analogie zum betriebswirtschaftlichen Problem von Eigenfertigung und Fremdbezug¹⁾ besteht; die Argumente für die eine oder die andere Lösung bei der Besetzung freier Stellen sollen anhand dieser Analogie aufgezeigt werden (22.). Auf weitere Argumente, die sich im Zuge dieser Analogiebetrachtung nicht ergeben, wird in Kapitel 23. eingegangen. Die sich hieraus ergebenden Konsequenzen für das hier anstehende Entscheidungsproblem sind Gegenstand des letzten Kapitels (24.).

1) Eine ähnliche Betrachtung stellt Marx (1972), S. 21 ff., an.

22. Die Analogie zum Entscheidungsproblem "Eigenfertigung / Fremdbezug"

Im Falle der Besetzung einer Vakanz durch ein Nicht-Organisationsmitglied wird in der Regel davon ausgegangen, daß Suche und Auswahl zu einem Kandidaten führen, welcher den Anforderungen der Stelle bereits weitgehend gerecht wird.¹⁾ Nachgefragt wird also eine Führungskraft vorgegebener Spezifikation, d.h. es bestehen klare Vorstellungen hinsichtlich Art und Umfang von Ausbildung, Können, Erfahrung sowie hinsichtlich persönlicher Eigenschaften und des bisherigen Werdegangs. Die Führungskraft bedarf somit für den vorgesehenen Zweck nur noch geringer Formung.

Umgekehrt verhält es sich bei konsequenter Anwendung des Prinzips der Beförderung aus eigenen Reihen: Vernachlässigt man die ohnehin nicht zahlreichen Übergänge vom operativen in den administrativen Bereich²⁾ und betrachtet nur den Management-Sektor, so beschränkt sich die Beschaffung von außen auf vergleichsweise "unfertige" Kandidaten (bezogen auf die später einzunehmende Position), die lediglich einen Grundstock von als unabdingbar angesehenen Fähigkeiten und Eigenschaften einbringen müssen (wie etwa Schul- und Hochschulbildung, Zeugnisse, Intelligenzquotient). Diese befähigen noch keineswegs zur Ausübung bestimmter - zum Zeitpunkt der Einstellung oft noch gar nicht bekannter³⁾ - Tätigkeiten, sondern bilden lediglich die notwendige Voraussetzung der für spätere Tätigkeiten erforderlichen spezifischen Fähigkeiten.

1) Von der Notwendigkeit einer kurzfristigen Einarbeitung sei dabei abgesehen.

2) Verschiedene Großunternehmen betreiben eine längerfristige Entwicklungsplanung nur für Führungskräfte. Führungskraft ist dort, wer eine akademische Ausbildung besitzt.

3) Großunternehmen gehen vermehrt dazu über, "Trainees" als Nachwuchskräfte einzustellen und auszubilden, ohne daß über die von diesen zu besetzenden Stellen Klarheit besteht. Der Bedarf an Führungskräften wird bei einem solchen Vorgehen nur global ermittelt, etwa durch Trendextrapolation oder Korrelation mit Kennziffern - vgl. McBeath (1966), S. 104 ff.; Albach (1966), S. 790 ff. Dabei werden teilweise bewußt mehr Nachwuchskräfte eingestellt als tatsächlich benötigt werden ("Reservoir-Theorie"). Vgl. dazu Oster (1970), S. 99 ff.; Böhm (1971), S. 141 ff.

An dieser Stelle drängt sich der Vergleich mit dem vieldiskutierten¹⁾ betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblem "Eigenfertigung / Fremdbezug" auf. Gefertigt oder bezogen wird hier allerdings nicht ein spezifisches Zwischen- oder Endprodukt, sondern das Potential eines Mitarbeiters im Hinblick auf eine spätere Leistungsabgabe. Im einen Fall erwirbt die Organisation die "Nutzungsmöglichkeiten" an einem hinsichtlich der aktuellen Nutzbarkeit noch unzulänglichen Potential, das jedoch nach Einschätzung der Organisation noch hinreichende latente Entwicklungsmöglichkeiten beinhaltet. Im anderen Fall verzichtet man auf die Möglichkeit (bzw. befreit sich von der Notwendigkeit), die Entwicklung des latenten Potentials entsprechend den eigenen Anforderungen selbst zu steuern und zu unterstützen. Die bei der Entscheidung "Eigenfertigung / Fremdbezug" anzustellenden Überlegungen lassen sich hier in analoger Weise anstellen. Dies soll im folgenden verdeutlicht werden.

221. Argumente für den "Fremdbezug"

Entsprechend der jeweiligen Relevanz der hier wesentlichen Entscheidungskriterien - Kostenminimierung, Sicherheit, Flexibilität, Unabhängigkeit²⁾ - lassen sich unterschiedliche Situationen aufzeigen, in denen die Entscheidung zugunsten des "Fremdbezuges" fallen:

Unter dem Kriterium der Kostenminimierung ist der Fremdbezug dann günstiger, wenn die auf die Entscheidung entfallenden Einzelkosten (Produktions- und Nebenkosten) niedriger als im Falle der Selbsterstellung liegen. Dies trifft in der Regel nur bei voll ausgelasteter Kapazität zu; andernfalls wäre auf die Dauer der Sinn der Eigenproduktion insgesamt in Frage zu stellen und damit der Unternehmungszweck überhaupt.

Entsprechend ist es denkbar, daß ein Verzicht auf organisationsinterne Aus-

1) Vgl. z.B. Layer (1967), S. 74 ff.; Rasch (1968); Hölscher (1971); Kilger (1967), S. 714ff; Männel (1973a) und die darin enthaltenen Aufsätze.

2) Vgl. zum Kriterium der Sicherheit Männel (1973), S. 66-73; zum Kriterium der Unabhängigkeit Selcher (1973), S. 39 f.; zum Kriterium der Wirtschaftlichkeit z.B. Layer (1967), S. 74 ff.

bildung der Führungskräfte erhebliche Kosteneinsparungen mit sich bringt.¹⁾ Allerdings erweist sich ein Kostenvergleich bei der Frage der Selbst- oder Fremdausbildung im Vergleich zu der Entscheidung "Eigenfertigung/Fremdbezug" als außerordentlich problematisch. Einmal besteht der Organisationszweck nicht in der Produktion bzw. Heranbildung von Leistungspotentialen der Mitarbeiter - somit ist auch ein konsequentes Festhalten am Prinzip der Personalbeschaffung von außen denkbar -; zum anderen ist es zwar relativ einfach, die Einzelkosten der Entscheidung im Falle des Fremdbezuges zu erfassen (nämlich die Kosten der Anwerbung im weitesten Sinne zuzüglich der gegebenenfalls vorhandenen Gehaltsdifferenz im Vergleich zu einem aus eigenen Reihen Beförderten); es ist aber fast unmöglich, sie den "Herstellkosten" bei Wahrnehmung der anderen Alternative gegenüberzustellen. So ist kaum zu klären, welche der bisher für den Mitarbeiter aufgewandten Kosten (Gehalt, Nebenkosten, Ausbildung) der Vorbereitung auf die zu besetzende Stelle galten und welche ohnehin angefallen wären. Ebenso wenig läßt sich feststellen, inwieweit die bisherigen Kosten schon durch entsprechende Leistungsäquivalente ausgeglichen worden sind. Die bislang getätigten zukunftsbezogenen Aufwendungen für die Ausbildung eines Mitarbeiters gehen in die periodische Aufwandsrechnung ein und werden nicht den Organisationsmitgliedern einzeln oder insgesamt zugerechnet; eine Betrachtung dieser Ausbildungsmaßnahmen als Investitionen mit entsprechender Aktivierbarkeit hat sich noch nicht durchgesetzt.²⁾ Daher liegt die Vermutung nahe, daß diese Größen bei einem Kostenvergleich "Eigenfertigung/Fremdbezug" weitgehend vernachlässigt werden. Eine bloße Betrachtung der unmittelbar dieser Entscheidung üblicherweise zugerechneten Kosten dürfte daher in der Praxis angesichts des erheblichen Ausbildungsaufwandes eher für den Fremdbezug sprechen.

Andererseits ist zu vermuten, daß extern angeworbene Mitarbeiter höhere Gehaltsforderungen stellen und auch durchzusetzen vermögen. Da in der Re-

1) Vgl. z.B. Arlt (1965)

2) Vgl. Picot (1975a), S. 2

gel Vakanzen unverzüglich zu besetzen sind, kommen nur Kandidaten in Frage, die anderswo vergleichbare Positionen innehaben. Ceteris paribus bedarf es dann zum Organisationswechsel materieller Anreize in Form eines höheren Gehaltes. Der Ansatz einer Gehaltsdifferenz in einem Kostenvergleich bereitet allerdings wieder erhebliche Probleme (Wahl des Vergleichsmaßstabes, Länge des Betrachtungszeitraumes).

Sachlich stützen ließe sich allerdings die Entscheidung für oder gegen den Fremdbezug nur über entsprechende Resultate eines Human Resource Accounting¹⁾, das über die Bewertung bisheriger Ausbildungsaufwendungen und/oder künftig zu erwartender Beiträge wesentlich mehr Kosten- und Leistungsgrößen einbezieht und damit den "Wert" jedes Mitarbeiters für die Organisation quantitativ zu erfassen versucht. Ansätze zu dieser Erweiterung des betrieblichen Rechnungswesens stecken jedoch noch in den Anfängen; sie führen häufig zu erheblich divergierenden Aussagen.²⁾

Unter dem Kriterium der Sicherheit fällt eine Entscheidung dann zugunsten des Fremdbezuges, wenn das benötigte Produkt in der erforderlichen Spezifikation mangels qualitativer Kapazität intern nur unter Vorbehalten erstellt werden kann und zu befürchten ist, daß es den Anforderungen nicht gerecht

1) Das Human Resource Accounting versucht, das Leistungspotential der Organisationsmitglieder in Geldeinheiten zu fassen und analog zu den Sachgütern zu bilanzieren. Die beiden verbreitetsten Ansatzpunkte zur Messung bilden die Aktivierung der bisher für die Qualifizierung des Mitarbeiters angefallenen Aufwendungen (Kostenansatz) sowie die Diskontierung der für künftig erwarteten Beitragsleistung (auch über Wiederbeschaffungskosten oder Opportunitätskosten; Wertansatz). Marr (1974), S. 92 ff., schlägt eine Kombination vor: Die Leistungsfähigkeit ist über die Akquisitionskosten (einschließlich Ausbildung) zu erfassen, die Leistungsbereitschaft über die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder. Einen Überblick über den gegenwärtigen Stand des Human Resource Accounting gibt Schönfeld (1974), S. 1 ff. Zur ausführlichen Kritik an den vom Human Resource Accounting verwendeten Meßmethoden vgl. Picot (1975a), S. 1 ff.; S. 8 f. Picot stellt auch weitere mögliche Meßverfahren in Frage.

2) Vgl. Picot (1975a), S. 8 f., der auf die außerordentlich widersprüchlichen Ergebnisse verschiedener Verfahren zur Bewertung der Human Assets hinweist.

wird.¹⁾ Entsprechend liegt eine Entscheidung für die externe Personalbeschaffung dann nahe, wenn die erforderliche Qualifikation innerhalb der eigenen Organisation nicht erreicht werden kann. Dies kann z.B. dann der Fall sein, wenn zwischen den Anforderungen der Stellen aufeinanderfolgender Hierarchieebenen erhebliche qualitative Unterschiede bestehen (was etwa bei Führungspositionen in kleineren Organisationen zu vermuten ist).²⁾ Weiterhin kann das Tätigkeitsbild der zu besetzenden Stelle für das Unternehmen selbst neuartig sein, etwa beim Aufbau neuer Geschäftsbereiche oder bei der Einführung neuer Führungstechniken. Schließlich kann es auch darum gehen, vom know how eines Konkurrenten zu profitieren. Dies ist in erster Linie für den Bereich der Forschung und Entwicklung interessant, kann aber auch zur bewußten Ergänzung eingefahrener und lange praktizierter Vorgehensweise in der eigenen Organisation dienen.³⁾

Im Unterschied zum Bezug von Sachgütern und Dienstleistungen scheidet hier eine Gewährleistung des Lieferanten (z.B. in Form eines Personalberaters) und damit die Möglichkeit zur Risikoüberwälzung aus. Eine derartige Garantie scheitert schon an der faktischen Unmöglichkeit, eine den Stellenanforderungen entsprechende Freisetzung des individuellen Leistungspotentials mit hinreichender Sicherheit zu prognostizieren.⁴⁾

Schließlich kann sich die eigene Kapazität infolge absehbarer Engpässe, unvorhersehbarer Störungen oder infolge der Notwendigkeit zur Deckung eines möglichen zusätzlichen Bedarfs in quantitativer Hinsicht als zur Produktion nicht ausreichend erweisen. In derartigen Situationen liegt ebenfalls eine Entscheidung zugunsten des Fremdbezuges nahe. Diese Situation kann im Personalbereich dann gegeben sein, wenn die Organisationsmitglieder so stark aus

1) Vgl. Selchert (1973), S. 61 f.

2) Vgl. Studer (1973), S. 216.

3) Vgl. Gaugler (1974), S. 147. Er sieht hierin ein Mittel gegen die mögliche Gefahr einer betrieblichen Inzucht, die sich "gerade im Führungsbereich negativ auswirken kann".

4) Vgl. S. 169 ff. dieser Arbeit.

gelastet sind, daß eine zusätzliche Inanspruchnahme durch die Ausbildung von Nachwuchskräften zu Lasten der übrigen Funktionen gehen muß und damit das Reaktionsvermögen der Organisation insgesamt in Frage zu stellen droht.

222. Argumente für die "Eigenfertigung"

Die Minimierung der unmittelbar mit der Produktion verbundenen Kosten wird nur in Ausnahmefällen bei der Entscheidung für die Eigenfertigung den Ausschlag geben - liegen sie nämlich bei der Eigenfertigung nicht auf Dauer unterhalb der beim Fremdbezug anfallenden Kosten, so muß die Existenz der Organisation als bedroht gelten. Den Ausschlag geben vielmehr die Überlegungen, die sich unter den Kriterien der Unabhängigkeit und Sicherheit anstellen lassen.

Unter dem Kriterium der Unabhängigkeit wird sich eine Organisation dann um so eher für eine Eigenfertigung entscheiden, je weniger die gesuchten Produkte im benötigten Umfang von fremder Seite zu beziehen sind. Im Falle der Abhängigkeit von einem mit vielen Ungewissheiten verbundenen Markt können gravierende Versorgungslücken auftreten, welche je nach Größe des eingetretenen Verlustes anderslautende Kostenargumente (die evtl. teurere Eigenfertigung betreffend) zweitrangig werden lassen können.¹⁾ Diese Situation läßt sich unschwer auf den Arbeitsmarkt für Führungskräfte übertragen. Da die Ergiebigkeit dieses Marktes zudem negativ mit der Gesamtkonjunktur korrelieren dürfte, wird die Anfälligkeit der Organisation im Falle einer Entscheidung für den Fremdbezug zusätzlich erhöht.

In Umkehrung der im vorigen Kapitel unter dem Sicherheitsaspekt angestellten Erwägungen ist es ebenso denkbar, daß das gesuchte Produkt in der erforderlichen Qualität nicht von außen beschafft werden kann. Produktionsunterbrechungen sind die Folge. Ein vergleichbarer Sachverhalt ist bei der Personalbeschaffung mit Sicherheit dort gegeben, wo die Organisation über

1) Vgl. Selchert (1973), S. 62.

know how-Monopole verfügt, Inwieweit auch in den übrigen Fällen objektiv eine Nichtbeschaffbarkeit besteht, ist dagegen schwieriger zu beantworten. Wie noch zu zeigen sein wird¹⁾, bestehen ganz erhebliche Schwierigkeiten bei der Definition der zur Wahrnehmung einer Aufgabe erforderlichen Eigenschaften und Fähigkeiten einerseits und beim Versuch der Identifikation eben dieser Eigenschaften und Fähigkeiten bei einem Kandidaten andererseits. Solange diese Problematik de facto besteht, dürfte die Einstellung den Ausschlag geben, daß in der Organisation selbst gezielt ausgebildete Kandidaten in höherem Maße die als erforderlich angesehenen Merkmale aufweisen als fremde. Dies gilt besonders dann, wenn sich die Organisation durch den Grad ihrer Spezialisierung sowie durch ihre spezifischen Organisations- und Führungstechniken auszeichnet.

Wenn aber die Organisation der Überzeugung ist, entsprechend ihren Vorstellungen qualifizierte Kandidaten auch aus externen Quellen gewinnen zu können, so bleibt dennoch das Unsicherheitsproblem bestehen: Die Absicherung bei der externen Personalbeschaffung beschränkt sich auf die Auswertung biographischer Daten und die Durchführung von Interviews und verschiedenen Testverfahren. Die mit der Anwendung dieser Methoden verbundene Unsicherheit läßt sich bei einer Beförderung aus der eigenen Organisation beträchtlich reduzieren.²⁾ Für die gesamte Dauer der bisherigen Organisationszugehörigkeit steht entsprechende Datengewinnung und -organisation vorausgesetzt - umfangreiches Datenmaterial hinsichtlich Können, Leistungsvermögen, Einstellung, Verhalten in Extremsituationen oder Erfolg zur Beurteilung zur Verfügung. Dabei geht dieses Datenmaterial auf Beobachtungen Dritter zurück und muß nicht direkt oder indirekt aus dem Verhalten des Kandidaten selbst erschlossen werden. Damit kann bei diesen Daten zumindest tendenziell ein höherer Grad an Objektivität vermutet werden als bei solchen, die aus den bei Neueinstellungen erforderlichen Prüf- und Testverfahren stammen. Die Beurteilung des

1) Vgl. hierzu Abschnitt IV/43 und V/22.

2) Vgl. z.B. Beach (1965), S. 197.

individuellen Leistungspotentials erscheint damit besser fundiert. Angesichts des bei einer Fehlbesetzung möglichen Schadens gewinnt dieses Argument mit zunehmender Bedeutung der zu besetzenden Position an Relevanz.

23. Die Notwendigkeit der Einbeziehung weiterer Kriterien

Die vorstehende Analogiebetrachtung vermag indessen die bei der Entscheidung über interne oder externe Personalbeschaffung gegebene Problematik nur zum Teil zu erfassen. Der Vergleich des Menschen mit einem materiellen Wirtschaftsgut weist zwar gerade auf Aspekte hin, welche wegen der arteigenen Beschaffenheit des Menschen sonst weniger zum Tragen kommen - etwa den Investitionscharakter von Ausbildungsinvestitionen⁴⁾ oder die Aktivierbarkeit des Nutzungspotentials -; jedoch bleiben all die Eigenschaften des Menschen unberücksichtigt, die ihn von sachlichen Gebrauchsgütern unterscheiden.¹⁾ Im Gegensatz zu diesen ist hier die Input-Output-Relation ungleich komplexer; d.h. gleiche Inputs (gleiche Anreize) führen zu unterschiedlichen Outputs (Leistungsverhalten). Eine Reihe intervenierender Variabler²⁾ steht in bislang kaum geklärter Weise zwischen Anreizgewährung und Beitragsverhalten. Zwei dieser intervenierenden Variablen sollen hier wegen ihrer Bedeutung für das Individualverhalten in der Organisation und wegen ihrer Beeinflußbarkeit angesprochen werden: Die Arbeitsmotivation und die Einstellung zur Organisation. Beide werden von der Entscheidung über die Beförderung aus eigenen Reihen bzw. die Personalbeschaffung vom Arbeitsmarkt tangiert.

Die Bedeutung von Arbeitsinhalt und Aufstieg für die Motivation als der einen Determinante der Leistung wurde schon an anderer Stelle herausgearbeitet.³⁾ Eine Grundsatzentscheidung für die Besetzung von Führungspositionen aus Reihen der eigenen Führungskräfte bzw. der Nachwuchskräfte hat zur Folge, daß grundsätzlich alle im Führungsbereich tätigen Organisationsmitglieder - unter

1) Vgl. zur ausführlichen Kritik an dieser "faktoriellen" Betrachtungsweise Reichwald (1973), z.B. S. 127 ff., S. 196 ff.

2) Vgl. zum Begriff der intervenierenden Variablen Kirsch (1971b), S. 27 ff.

3) Vgl. dazu Kapitel II/22.

4) Vgl. hierzu die Analyse von Ashby (1956), S. 127 ff.

noch näher festzulegenden Bedingungen - damit rechnen können, bei der Besetzung von Vakanzen zum Zuge zu kommen. Dieser Stellenwechsel ist hinsichtlich der hierarchischen Ebene entweder ein horizontaler Tausch oder ein Aufstieg, fast nie jedoch ein Absinken auf ein niedrigeres Niveau. Von den subjektiv wahrgenommenen Aufstiegsmöglichkeiten gehen erhebliche Anreizwirkungen aus, die insgesamt einmal leistungsfördernd wirken, zum anderen auch persönlichen Wünschen entgegenkommen. Folgt man umgekehrt mehr oder weniger konsequent dem Prinzip der "Fremdbeschaffung" von Führungskräften, so begibt man sich damit einer wesentlichen Möglichkeit, Leistungsmotivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter in positiver Weise zu beeinflussen. Da das Aufstiegsdenken im Führungskräftebereich deutlich ausgeprägter ist als etwa auf der operativen Ebene¹⁾ - wo Karrieren zudem nur wenige Stufen umfassen können -, ist bei einer Institutionalisierung des Nicht-Aufsteigenkönnens durch eine extern orientierte Personalbeschaffungspolitik mit einer ernsthaften Beeinträchtigung der Leistungsmotivation und damit der Leistungsentfaltung zu rechnen.²⁾ In ähnlicher Weise dürfte das Zufriedenheitsniveau negativ beeinflusst werden; vermehrte Fehlzeiten und Austrittsentscheidungen sind - soweit entsprechende Alternativen hierzu offenstehen³⁾ - in der Folge zu erwarten.

Einstellungen oder Attitüden sind Elemente der kognitiven Persönlichkeit⁴⁾, die das Akutwerden eines Motivs begünstigen oder verhindern.⁵⁾ Sie sind verantwortlich, inwieweit aus wahrgenommenen Umweltänderungen eine Neigung zur eigenen Reaktion folgt.⁶⁾ Die Verhaltensrelevanz von Attitüden ist zwar

1) "Die verschiedenartige Intensität der Aufstiegserwartung läßt sich kaum anders als durch den Hinweis auf die traditionell unterschiedlichen subjektiven Anspruchsniveaus erklären, die auch in einer gewandelten Wirklichkeit fortwirken." Fürstenberg (1962), S. 121.

2) Vgl. auch Beach (1965), S. 197; Glueck (1974), S. 263.

3) Dies hängt weitgehend von der Arbeitsmarktlage und damit der relativen Machtposition des Individuums gegenüber der Organisation ab.

4) Vgl. Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), S. 139 f.

5) Vgl. Newcomb, Turner, Converse (1965), S. 40: Attitüden sind "a state of readiness for motive arousal".

6) Vgl. zum Attitüdenbegriff insbes. Jones, Gerard (1967), hier S. 159 f.

noch nicht im einzelnen geklärt; Ihre Eignung für eine globale Verhaltensprognose wird aber verschiedentlich diskutiert.¹⁾ Attitüden können zugleich als Komponenten der Zufriedenheit insgesamt aufgefaßt werden oder auch als Ausdruck der relativen Zufriedenheit mit einer abgrenzbaren Situation.²⁾

Wesentlich ist in diesem Zusammenhang, daß Attitüden zwar relativ zeitstabil sind, andererseits aber auch gezielt entwickelbar bzw. strukturierbar erscheinen.³⁾ Von Bedeutung erscheint hier insbesondere die Einstellung zur Organisation, die neben anderen Einstellungen z.B. von Porter zur Zufriedenheitsmessung herangezogen wird.⁴⁾ Die Möglichkeit einer langfristigen orientierten Strukturierung zur Einstellung wächst mit der Dauer der Organisationszugehörigkeit der Mitarbeiter. Die Zugehörigkeitsdauer wird aber um so länger sein, je konsequenter sich die Organisation zum Prinzip der Beförderung aus eigenen Reihen bekennt. Für die Organisation besteht damit die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter hinsichtlich ihrer arbeits-, organisations- und umweltbezogenen Einstellungen durch entsprechende Maßnahmen⁵⁾ in die jeweils er-

1) Vgl. hierzu den von Marr (1974), S. 227 ff. gegebenen Überblick über den gegenwärtigen Stand der Diskussion.

2) Vgl. hierzu Vroom (1967), S. 99 ff., ferner die Untersuchung von Marr (1974), S. 256 ff.

3) "Diese Attitüdenkomponenten bilden ein relativ zeitstabiles System, das aber, weil es durch Lernprozesse erworben wurde, durchaus auch durch 'Umlernen' modifiziert werden kann. Die Interdependenz der Systemelemente erschwert allerdings eine Prognose, in welche Richtung sich eine solche Modifikation vollzieht." Marr (1974), S. 226.

4) Vgl. Porter (1962), S. 375. Ausführlich mit der Messung von solchen Attitüden beschäftigt sich Marr (1974), S. 247-358, der durch die laufende Erfassung der Einstellungen von Organisationsmitgliedern das "Sozialpotential" von Organisationen und dessen Änderungen ermitteln will. Aus dem "Sozialpotential" werden Schlüsse auf die langfristige ökonomische Nutzung der personellen Ressourcen und die von Marr weitgehend auf die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder zurückzuführende langfristige Leistungswirksamkeit gezogen.

5) Dies war insbes. in der Anfangszeit des Management Development (nach 1945) ein wesentliches Anliegen der Organisation. In der Zwischenzeit ist die Entwicklung weitgehend verhaltenskonformer Führungskräfte als Zielsetzung des Management Development zunehmend umstrittener geworden;

wünschte Richtung zu lenken. Ziel ist dabei die Sicherstellung der Identifikation des Mitarbeiters mit der Organisation und mit den von ihr im wirtschaftlichen wie außerwirtschaftlichen Bereich vertretenen Auffassungen, Zielen und Grundsätzen - also mit der Unternehmungsphilosophie schlechthin.¹⁾ Das Resultat ist das im Großunternehmen häufig zu beobachtende "Wir-Gefühl", verbunden mit einem erheblichen Maß an Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation. Von möglichen positiven Wirkungen auf die Gesamtzufriedenheit abgesehen steht hinter dieser Einstellungsbeeinflussung das Bemühen, durch einheitliches und überzeugendes Auftreten nach außen bei Verhandlungspartnern das gewünschte Image zu schaffen bzw. zu stabilisieren; gewichtiger noch dürfte der Versuch sein, durch die im Rahmen der Ausbildung erzwungene partielle Verhaltens- und besonders Einstellungskonformität Konflikte von vornherein zu begrenzen, die aus diesem Bereich und weniger aus individuellen Leistungsunterschieden folgen.

24. Konsequenzen für die Laufbahnplanung

Die diskutierten Argumente für die beiden extremen Alternativen bei der Frage der Rekrutierung des Führungspersonals zeigen die Vielschichtigkeit dieses Entscheidungsproblems auf. Die bei der Entscheidungsfindung primär relevanten Kriterien - Kosten, Unabhängigkeit, Flexibilität, Sicherheit, Motivation, Einstellungsstrukturierung - werden im Einzelfall nicht nur unterschiedlich zu gewichten sein; sie bilden darüber hinaus für die anstehende Grundsatzentscheidung eher Leitlinien als operationale Zielkriterien, aus denen sich zwingend eine Alternative ergäbe:

Zum einen erweist es sich nämlich in vielfacher Hinsicht als nicht möglich, den beiden Alternativen im einzelnen die Konsequenzen zuzurechnen: Inwieweit z.B. der Rückgriff auf eigene Mitarbeiter in der Regel zu einer qualifizier-

aber dennoch kann nicht übersehen werden, "that there is a strong trend toward conformity even without a formal management development program". Strauss, Sayles (1967), S. 532 sowie S. 531 f., S. 534 f.

1) Vgl. z.B. Böhm (1971), S. 145.

teren Stellenbesetzung führt, muß zweifelhaft bleiben; die Kosten der Ausbildung - meist mit der Ausfüllung einer Stab- oder Linienposition eng verbunden - sind nicht ursächlich zurechenbar; die Zusammenhänge zwischen Leistung, Motivation, Einstellung und Zufriedenheit sind nur ansatzweise geklärt, so daß die Folgen der gezielten Beeinflussung einer dieser Größen unklar bleiben.

Zum anderen lassen sich die Konsequenzen der betrachteten Alternativen auch nur teilweise für Vergleich und Bewertung quantifizieren. So sind beispielsweise der Wert der Unabhängigkeit ex ante ebensowenig zu ermitteln wie der durch eine Fehlbesetzung entstehende Schaden.

Eine mögliche Konsequenz aus der Tatsache, daß beide Alternativen deutliche Vor- wie Nachteile aufweisen, kann in der Bildung von Strategien gesehen werden, welche in unterschiedlichem Ausmaß die beiden Alternativen zu kombinieren versuchen. Eine grundsätzliche Beförderung aus eigenen Reihen kann beispielsweise mit einer Deckung des Spitzenbedarfs durch Neueinstellungen vom Arbeitsmarkt verbunden werden. Dies ermöglicht eine Beschränkung der Ausbildungskapazität und verhindert, daß das Management unterschiedlich stark durch die Ausbildung des Nachwuchses in Anspruch genommen wird. Allerdings ist zu befürchten, daß der Spitzenbedarf gerade in solche Zeiten fällt, zu denen der Arbeitsmarkt weniger ergiebig ist. Eine vergleichbare Strategie besteht in der externen Beschaffung von Spezialisten bei grundsätzlicher Beförderung aus der eigenen Organisation. Hierbei sind besonders der begrenzte eigene Ausbildungsaufwand und die Nutzung der entsprechenden Investitionen von Konkurrenten hervorzuheben. Eine weitere Strategie kann beispielsweise darin bestehen, einen bestimmten Prozentsatz der Vakanzen jeweils extern zu besetzen. Damit wird versucht, die Vorteile des Aufstiegs in der eigenen Organisation zu nutzen, diese aber nicht durch eine eventuell hieraus folgende Betriebsblindheit mangels Kenntnis anderer Organisationen und dort praktizierter Techniken wieder in Frage zu stellen.¹⁾

1) Diesen Effekt beschreibt z.B. Beach (1965), S. 197 f.

Angesichts der Unmöglichkeit einer eindeutigen und zwingenden Entscheidungsfindung soll abschließend thesenartig dargestellt werden, unter welchen Bedingungen die Entscheidung eher zugunsten einer Stellenbesetzung aus der eigenen Organisation ausfallen wird und wann somit eine Laufbahnplanung Bedeutung erlangt:

- Die Voraussetzungen zur Besetzung von Führungspositionen aus den eigenen Reihen werden mit zunehmender Organisationsgröße günstiger durch die größere Anzahl unterschiedlich ausgebildeter Führungskräfte und die damit gegebenen größeren Auswahlmöglichkeiten.
- Die im Falle der Beförderung aus den eigenen Reihen gegebene Gefahr einer durch die Dauer der Zugehörigkeit zur selben Organisation bedingten "Betriebsblindheit" reduziert sich ebenfalls mit zunehmender Organisationsgröße, insbesondere dann, wenn die einzelnen Organisationsbereiche über eine gewisse Selbständigkeit verfügen und zwischen diesen Bereichen ein gewisser Personalaustausch erfolgt.
- Eine Organisation, welche der Unabhängigkeit und der Eingrenzung des Risikos einen hohen Stellenwert beimißt, wird ihr Führungspersonal eher selbst ausbilden.
- Bei Expansion, raschem technischen Fortschritt und/oder ausgeprägtem organisatorischen Wandel wird eine Organisation verstärkt auf den "Fremdbezug" zurückgreifen müssen, da in diesen Fällen das innerorganisatorische Ausbildungspotential nicht hinreichen dürfte bzw. das Management mit anderweitigen Aufgaben ausgelastet ist.
- Eine Organisation, welche zukunftsorientiert zu planen gewohnt ist und über das hierfür erforderliche intellektuelle und technische Potential verfügt, wird sich eher für das Prinzip der Beförderung aus den eigenen Reihen entscheiden.
- Kleinere Organisationen werden eher auf den Arbeitsmarkt ausweichen, da ihnen eine hinsichtlich Qualität und Intensität den größeren Organisationen vergleichbare Ausbildung einen höheren finanziellen Aufwand verursacht.

3. Die Entscheidung über die Management Development-Konzeption

Eine Entscheidung für die überwiegende oder ausschließliche Besetzung vakanter Führungspositionen aus den Reihen des eigenen Managements versetzt die Organisation in die Notwendigkeit, die Qualifikation ihrer Führungskräfte selbst zu steuern und durchzuführen. Eine solche Stellenbesetzungspolitik impliziert, daß - von Ausnahmen abgesehen - nur noch Nachwuchskräfte eingestellt werden, welche soeben die Schul- oder Hochschulbildung abgeschlossen haben. Damit erstreckt sich dieser Qualifikationsprozeß über das gesamte Berufsleben der Organisationsmitglieder, sofern man die vergleichsweise wenigen Fälle vorzeitigen Ausscheidens beiseite läßt.¹⁾ Die Organisation übt somit einen erheblichen Einfluß auf das Berufsleben, den beruflichen Erfolg und die aus dem Berufsleben resultierende Zufriedenheit ihrer Mitglieder aus. Die Maßnahmen, welche die Organisation zur Qualifizierung ihrer Führungskräfte, zur Steuerung ihres Werdegangs und zu deren Betreuung ergreift, werden unter dem Begriff des Management Development zusammengefaßt.

In diesem Kapitel soll zunächst der Begriff des Management Development verdeutlicht und dessen Beziehung zur Laufbahnplanung aufgezeigt werden (31.). Im Anschluß daran ist zu untersuchen, welche Konsequenzen sich aus den Entscheidungen in verschiedenen Problembereichen des Management Development für die Gestaltungsmöglichkeiten einer Laufbahnplanung ergeben. Dies betrifft die Frage, wie systematisch die im Rahmen des Management Development zu treffenden Maßnahmen zu planen und zu koordinieren sind (32.), und inwieweit die Organisation die Verantwortung für den beruflichen Werdegang ihrer Mitglieder übernehmen sollte (33.). Ein weiterer Komplex besteht in der umrißartigen Festlegung der formalen Dimension des zu vermittelnden Lernstoffes und damit der zugehörigen Ausbildungsmethoden (34.). Konsequenzen für die Laufbahnpolitik der Organisation ergeben sich schließlich aus dem Grad der seitens der Organisation angestrebten Spezialisierung ihrer Führungskräfte (35.).

1) Dies setzt allerdings voraus, daß Nachwuchskräfte nicht über den derzeitigen bzw. künftigen Bedarf der Organisation hinaus eingestellt werden. Vgl. dazu Beloch (1972), S. 224 f.

31. Bedeutung und Funktion des Management Development

311. Zum Begriff des Management Development

Der Gedanke des Management Development geht auf die Situation der US-Wirtschaft nach dem 2. Weltkrieg zurück: Im Zuge der damaligen völligen Umstellung der Wirtschaft und des Zwanges zur Einführung zahlreicher Neuerungen sahen sich die Unternehmen einem bis dahin nicht gekannten Mangel an qualifiziertem Führungspersonal gegenüber. Der Arbeitsmarkt erwies sich insbesondere in qualitativer Hinsicht als unergiebig; die Unternehmungen sahen sich damit gezwungen, ihre Führungskräfte selbst heranzubilden.¹⁾

Kennzeichnend für die im Zuge dieser erstmals verspürten Notwendigkeit entwickelten Management Development-Methoden war deren "mechanistische Ausrichtung".²⁾ Das ausschließliche Ziel der Personalentwicklung bestand in der Vermittlung bestimmter Kenntnisse und Fähigkeiten, welche seitens der Organisation vorgegeben wurden. Der Qualifizierungsprozeß konzentrierte sich fast ausschließlich auf abgegrenzte Ausbildungsveranstaltungen außerhalb der bzw. parallel zur täglichen Tätigkeit (Off-the-job-Methode). Das Schwergewicht lag dabei auf Kursen zur Wissensvermittlung (z.B. über Themen wie Organisationssoziologie und -psychologie, über Führungsmodelle und Problemlösungstechniken)³⁾, auf Seminaren zur Einübung bestimmter Fertigkeiten (wie Fallmethoden, Rollenspiele, In-basket-Methode, Kreativitätstraining, Unter-

1) Vgl. Müller (1971), S. 28 f.; Scott (1967), S. 323.

2) Vgl. Tannehill (1970), S. 9 f.: "There are certain things that the organization wishes to teach a manager, these are pre-determined by the organization and efforts to achieve these objectives are directed toward the manager in either an informal or formal way. His reactions to these 'instructions' are then reinforced and rewarded in some manner: incorrect responses to these 'instructions' are either ignored or punished: this is the mechanistic concept of development in which the manager's behavior is shaped toward known patterns."

3) Eine ausführliche Darstellung von Aufbau, Organisationen und Effizienz von Kursen zur Vermittlung von Führungstechniken findet sich bei Blake, Mouton, Barnes, Greiner (1964), S. 133 ff. Ferner Du Brin (1972), S. 196 ff. Zur Planung und Kontrolle der innerbetrieblichen Ausbildung siehe auch Nagel (1971), S. 227 ff.

nehmensspiele¹⁾ sowie auf gruppendynamischen Trainingssitzungen.²⁾ Die Bereitstellung dieser unterschiedlichen Ausbildungsmethoden durch die Organisation³⁾ war mit der Erwartung verbunden, das Leistungsverhalten der Führungskräfte durch relativ kurze, aber intensive Schulung signifikant und nachhaltig steuern zu können. Diese Vorstellung prägte noch bis in die letzten Jahre die Praxis des Management Development in der amerikanischen Wirtschaft.⁴⁾

Die Kritik an diesem mechanistisch ausgerichteten Konzept setzte schon in den sechziger Jahren⁵⁾ ein, als die ersten Fehlschläge der aufwendigen Ausbildungsprogramme sichtbar wurden und die Tauglichkeit des Konzeptes insgesamt zunehmend in Frage gestellt wurde.⁶⁾ Insbesondere zwei Aspekte sind

-
- 1) Vgl. hierzu die Darstellung bei Strauss, Sayles (1967), S. 575 ff. und die dort angegebene Literatur; ferner Jucius (1967), S. 252 ff.; Beach (1965), S. 360 ff.
 - 2) Vgl. insbesondere Gebert (1972); ferner als Überblick über empirische Arbeiten Campbell, Dunette (1968), S. 73 ff. Eine prägnante Darstellung gibt auch DuBrin (1972), S. 186 ff.
 - 3) Kennzeichnend für die frühere Phase des Management Development war auch die vielfache Ausgliederung solcher Ausbildungskurse aus der Organisation. Die Durchführung wurde vielfach externen Stellen (Universitäten, freien Instituten) übertragen. Vgl. z.B. die Übersichten bei Patten (1971), S. 135 ff., für den deutschen Sprachraum Winter (1973), S. 159 ff.
 - 4) Vgl. z.B. den erst 1973 erschienenen Artikel von Bowen (1973), S. 82: "Management development has become the modern successor to alchemy ...". Bowen führt fort: Management Development "is not a matter of general education or overall intellectual development" und "is not training" (S. 85 f.); ferner "Management development is not attendance at advanced management programs" und "is not a single technique like game playing, self-analysis, or group therapy" (S. 86). Bowen begründet die Popularität dieses Ansatzes mit der damit dem Management gegebenen Möglichkeit, die Verantwortung und Durchführung wenigen (z.T. organisationsexternen) Personen übertragen zu können.
 - 5) Vgl. z.B. Levinson (1962), S. 69 ff.
 - 6) Vgl. z.B. McGregor "I would go so far as to say that managers develop large in spite of (in Original kursiv), rather than because of, the management development activities in most companies". Zitiert nach Tannehill (1970), S. 6. Bowen (1973) stellt fest, daß die verbreitetsten Management Development-Methoden wie die Vermittlung von Führungstechniken bzw. die hierfür erforderlichen Einstellungen (Theory X and Y grid training

bezeichnend für das Verständnis von Management Development, das sich zumindest in der Literatur seither durchzusetzen beginnt: Zum einen ist es die auf den Aussagen der Lerntheorie aufbauende Erkenntnis, daß sämtliche in der Organisation und am Arbeitsplatz vom Individuum rezipierte Wahrnehmungen dessen Entwicklung in positiver oder negativer Weise steuern und beeinflussen.¹⁾ Der andere Aspekt folgt aus den humanistisch orientierten Motivations- und Zufriedenheitstheorien²⁾, die von einem - freilich jedem einzelnen Menschen in unterschiedlichem Maße eigenen - Bedürfnis nach Wachstum und Entfaltung ausgehen. Entwicklung wird damit auch als individuelles Bedürfnis gesehen und nicht nur als ein von außen zu steuernder Prozeß.

Auch diese Konzeption ist ebenso wie die erstgenannte von dem Ziel geleitet, die Führungskräfte auf die organisatorischen Erfordernisse hin zu qualifizieren. Man kann daher die Funktion des Management Development in allgemeinster Weise wie folgt definieren: Die Überwindung gegenwärtiger und für die Zukunft sich abzeichnender Diskrepanzen zwischen einem gegebenen Bestand personeller Qualifikation einerseits und dem gegenwärtigen bzw. künftigen Bedarf der Organisation andererseits.³⁾

Erhebliche Unterschiede ergeben sich jedoch, wenn man diese allgemeine

- vgl. Blake, Mouton, Barnes, Greiner (1964), S. 133 ff.), die Einführung von Management by objectives-Konzeptionen sowie Sensitivitätstraining scheiterten, weil die Lernerfolge nicht in die Praxis umgesetzt werden konnten (S. 83-85).

- 1) Prägnant beschreibt dies Tannehill (1970), S. 10: "Therefore everything that goes on in an organization will probably affect the growth and development of managers in some way and must be considered in the broadest possible sense a part of management development."
- 2) Vgl. hierzu Kapitel II/221.
- 3) Eine ähnlich weite Definition nennt z.B. Beach (1965), S. 343: "Management development is a systematic process of training and growth by which individuals gain and apply knowledge, skills, insights and attitudes to manage work organizations effectively." Eine ganz ähnliche Definition verwendet Müller (1971), S. 31. Eine ähnliche, aber etwas leistungsbezogener Definition findet sich bei DuBrin (1972), S. 56.

und formale Definition inhaltlich auf der Basis der beiden skizzierten Vorstellungen über das Management Development auszufüllen versucht. Im ersten Fall hat das Management Development den fallweisen Einsatz bestimmter Ausbildungsmethoden zur Behebung von Qualifikationslücken zum Gegenstand, die bereits aufgetreten oder für die Zukunft zu erwarten sind. Schwerpunktmäßig ist damit das Management Development eine Ausbildungsplanung. Es stützt sich auf die Effizienz bestimmter Ausbildungsmethoden, welche einzeln oder im Zeitablauf kombiniert und koordiniert eingesetzt werden. Das Management Development beschränkt damit seine Einflußnahme auf die Zeitdauer der Durchführung solcher außerhalb der eigentlichen Tätigkeit in der Organisation ablaufenden Veranstaltungen.¹⁾

Aus dem zweiten und neueren Verständnis folgt hingegen ein wesentlich erweitertes Aufgabengebiet des Management Development:

Von zentraler Bedeutung für den Mitarbeiter ist die von ihm jeweils ausgeübte Tätigkeit in der Organisation;²⁾ dort verbringt er den überwiegenden Teil seiner Arbeitszeit und dort ist er auch den meisten Einflüssen ausgesetzt. Die individuelle Entwicklung erfolgt somit in erster Linie am Arbeitsplatz;³⁾ sie ist daher primär auch dort zu steuern bzw. zu beeinflussen. Daraus folgt einmal die Notwendigkeit, dem Mitarbeiter genau dasjenige Aufgabengebiet zuzuweisen, das zu seiner in Aussicht genommenen Entwicklung am besten beizutragen vermag;⁴⁾ zum anderen zeigt sich hier die Bedeutung, die dem Vorgesetzten als wesentlicher Faktor der Arbeitsumgebung des Mitarbeiters zukommt. Letzteres weist auf die Rolle hin, welche der Vorgesetzte im Rahmen der Führungsausbildung zu erfüllen hat - denn er beeinflusst die persönliche

1) Vgl. die Kritik von Bowen (1973), S. 80 ff.

2) Vgl. Beach (1965), S. 344; Glueck (1974), S. 373.

3) Vgl. Tannehill (1970), S. 10.

4) Vgl. DuBrin (1972), S. 59. Er fordert ein "manager-centered development", d.h. eine auf die individuellen Bedürfnisse und Voraussetzungen zugeschnittene Ausbildung, die aber dennoch von den organisatorischen Anforderungen geleitet sein soll (S. 64).

Entwicklung jeweils in größerem Umfang als jedes andere Organisationsmitglied.¹⁾ Die Teilnahme an gesonderten Ausbildungsveranstaltungen dient damit nur noch der Unterstützung der auf den Arbeitsplatz konzentrierten persönlichen Entwicklung und besitzt damit nur noch zweitrangige Bedeutung.²⁾

Weiterhin wird aus der Erkenntnis des individuellen Wunsches nach Wachstum als Konsequenz die Forderung abgeleitet, dem Mitarbeiter bei seiner persönlichen Entwicklung selbst eine aktive Rolle zuzuweisen. Die Organisation entwickelt dann nicht primär die Mitarbeiter nach ihren Bedürfnissen, sondern versucht, das Entfaltungsbedürfnis des Mitarbeiters zu fördern und gezielt dahingehend zu unterstützen, daß die in dieser Art erworbene Qualifikation im Rahmen der Leistungserstellung der Organisation optimal eingesetzt werden kann.³⁾ Dies mag zwar letztlich auf dasselbe Ziel wie in dem "traditionellen" Konzept des Management Development hinauslaufen, hat aber für die Durchführung erhebliche Konsequenzen.

Abschließend sei noch auf drei Prämissen hingewiesen, die hinter jeder Form des Management Developments stehen. Deren Problematik bedarf bei der Ausgestaltung einer Management Development Konzeption der ausdrücklichen Berücksichtigung; im weiteren Verlauf der Arbeit ist hierauf noch im einzelnen einzugehen:

Die erste Prämisse betrifft den qualitativen personellen Bedarf der Organi-

1) Die überragende Bedeutung des Linienvorgesetzten wird zunehmend erkannt; er hat die Hauptlast der Ausbildung zu tragen. Vgl. z.B. Levinson (1962), S. 70; er betont das individuelle Bedürfnis nach Identifikation mit einer Person, welche die vom Individuum selbst angebotenen Eigenschaften in höherem Maße als er selbst besitzt. Bei solchen Ausbildungsveranstaltungen fallen solche Möglichkeiten der Identifikation weg, zumal in der Regel der Vorgesetzte nicht in die Ausbildungskurse einbezogen wird. Die Notwendigkeit der Übernahme wesentlicher Entwicklungsfunktionen durch den Vorgesetzten wird z.B. gefordert von Dhir (1970), S. 837; Levinson (1962), S. 70: "If the development of executives is important for the survival of the organization, then it is the responsibility of each executive to whom others report. It cannot be delegated" (S. 75); ferner von Tannehill (1970), S. 189; DuBrin (1972), S. 87; Anderson (1973), S. 361; Megginson (1967), S. 333. Kritisch dagegen Kaufmann (1974), S. 82 f.

2) Vgl. Strauss, Sayles (1967), S. 568.

3) Vgl. Müller (1971), S. 33 f.

sation. Es wird unterstellt, daß die zur Lösung künftiger Probleme erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften derart beschrieben werden können, daß sich hieraus konkrete Ausbildungsziele formulieren lassen. Dies ist nicht nur eine Frage der Vorhersehbarkeit künftiger Situationen, sondern noch mehr das bislang theoretisch nicht gelöste Problem der Ermittlung jener Eigenschaften, über die eine Führungskraft verfügen muß.¹⁾

Die zweite Prämisse betrifft die Beurteilbarkeit der vorhandenen personellen Ressourcen; sie geht davon aus, daß sich mit hinreichender Sicherheit diejenigen Kandidaten unter den zur Organisation gehörenden Führungs- und Nachwuchskräften identifizieren lassen, von denen eine Entwicklung im Hinblick auf bestimmte organisatorische Anforderungen erwartet werden kann.²⁾

Die dritte Prämisse schließlich betrifft die Frage der Steuerbarkeit der persönlichen Entwicklung. Es wird davon ausgegangen, daß es unter Einsatz wirtschaftlich tragbarer Ausbildungsmethoden generell möglich ist, die individuellen Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechend den Anforderungen nachhaltig zu erweitern bzw. zu verändern.³⁾

312. Die Bedeutung des Management Development für die Laufbahnplanung

Die unterschiedlichen Vorstellungen einer Management Development-Konzeption lassen sich zwar grundsätzlich mit der vorab genannten allgemeinen Aufgabenstellung des Management Development vereinbaren; sie beinhalten aber verschiedenartige Methoden zur Beeinflussung der individuellen Entwicklung. Unterschiedliche Meinungen bestehen hingegen über den Umfang des Begriffs des Management Development, d.h. über die Frage, welche einzelnen Funktionen hierunter zu subsumieren sind. Teilweise werden Funktionen aus dem Bereich der Personalbeschaffung ebenso hinzugerechnet wie die Entgeltrege-

1) Vgl. hierzu Kapitel IV/4.

2) Vgl. hierzu Kapitel V/22.

3) Vgl. hierzu Kapitel V/24.

lung und -abwicklung¹⁾, zum Teil beschränkt sich die Betrachtung ausschließlich auf Aspekte der Ausbildung in der Organisation;²⁾ umgekehrt wird verschiedentlich der Ausbildungskomplex ausgeklammert, so daß sich die Personalentwicklung auf den Personaleinsatz und die Beförderung beschränkt.³⁾

Für die Klärung der Beziehungen zwischen Management Development und Laufbahnplanung besteht indessen keine Notwendigkeit zu einer präziseren Definition oder Eingrenzung des Begriffes. Geht man von der generellen Aufgabe des Management Development aus - der Schließung der Lücke von organisatorischem Bedarf und entsprechendem personellen Angebot -, so umfaßt das Management Development alle Maßnahmen, welche hierfür geeignet erscheinen. Das Anliegen der Laufbahnplanung besteht demgegenüber in der Sicherung der Besetzung von Stellen mit qualifiziertem Führungspersonal; die Ausarbeitung individueller Laufbahnpläne bildet das Instrument hierzu. Der Schwerpunkt liegt bei dieser Planung auf der antizipativen Zuordnung von Führungskräften auf künftig verfügbare Stellen; hierin ist ein - wenn auch sehr wesentliches - Instrument der Qualifizierung zu sehen. Dieses Instrument ist wegen der Bedeutung der ausgefüllten Stelle für die individuelle Entwicklung durch den Einsatz bestimmter Ausbildungsmaßnahmen ergänzbar; aus diesem Grund liegt es nahe, deren zeitlichen Einsatz im Verlauf der Laufbahnplanung zugleich zu regeln.

Die Laufbahnplanung beschränkt sich damit auf die Planung von Versetzungen und den Einsatz von Ausbildungsmethoden. Dabei trägt sie allerdings langfristigen Ausbildungszielen ebenso Rechnung wie individuellen Bedürfnissen, soweit dies ohne längerfristige Beeinträchtigung der organisationalen Leistungsfähigkeit möglich erscheint.

1) Vgl. Crane (1972), S. 668.

2) Vgl. Tannehill (1970), S. 11.

3) Dies ist z.B. bei verschiedenen Großunternehmen der Fall. Vgl. Wichter (1974), S. 100 f. Vgl. weiterhin die Systematik von Müller (1971), S. 22 f., der die Entwicklungsplanung von der Einsatzplanung trennt.

Solange man wie hier die Laufbahnplanung als eines der personalpolitischen Instrumente im Führungsbereich auffaßt und nicht die gesamte Personalpolitik unter dieser - dann nicht mehr zutreffenden - Bezeichnung zusammenzufassen versucht, gehören z.B. Funktionen wie Anwerbung von Führungskräften oder Führungsnachwuchs und die folgende Auswahl nicht unmittelbar zu diesem Planungsinstrument; dasselbe gilt für die Gehaltsfestsetzung und die Regelung sonst nicht aufstiegs- bzw. arbeitsinhaltsbezogener Anreize, wie die Entwicklung, Überwachung und Durchführung einzelner Schulungs- und Ausbildungsmethoden, die Ausarbeitung von Stellenbeschreibungen und Ableitung spezifischer Stellenanforderungen. Welchen organisatorischen Bereichen diese Funktionen zugeordnet werden, ist für die vorliegende Betrachtung von sekundärer Bedeutung. Notwendig erscheint es jedoch, auf die Problematik einzelner dieser Funktionen einzugehen, da von diesen Möglichkeiten und Erfolg einer Laufbahnplanung wesentlich abhängen.

Das dieser Arbeit zugrundeliegende Konzept der Laufbahnplanung läßt sich demgemäß nur mit einer Management Development-Konzeption vereinbaren, welche der jeweils ausgeübten Tätigkeit und deren Abfolge für die persönliche Entwicklung vorrangige Bedeutung zumißt. Andernfalls wird eine Laufbahnplanung zwar nicht nutzlos; durch die damit entfallende Notwendigkeit, dem langfristigen Entwicklungsaspekt bei der Zuordnung Rechnung zu tragen, erscheint ihre Realisation jedoch vergleichsweise unkompliziert. Ferner vermag die Laufbahnplanung dann keine Funktion mehr zu übernehmen, wenn Führungskräfte über längere Zeiträume nicht befördert oder horizontal versetzt werden; deren Aus- bzw. Fortbildung bleibt jedoch weiterhin Aufgabe des Management Development. Dies ist besonders bei einer Veraltung¹⁾ des aktuellen

1) Vgl. zum Begriff der "managerial obsolescence" Kaufmann (1974), S. 23: "obsolescence is the degree to which organizational professionals lack the up-to-date knowledge or skills necessary to maintain effective performance in either their current or future work roles". Vgl. ferner Glueck (1974), S. 365, der auch eine empirische Erhebung in amerikanischen Unternehmen anführt und dieses Phänomen nach Alters- und Berufsgruppen aufgliedert. Ferner DuBrin (1972), S. 135 ff.

Leistungspotentials einer Führungskraft bedeutsam, wenn sich durch technischen Fortschritt, neue Aufgabenbereiche oder Führungsmethoden die Anforderungen innerhalb derselben Stelle geändert haben oder ändern werden.

32. Die Entscheidung über den Grad der Systematik des Management Development

Das Management Development hat die Entwicklung des Leistungspotentials und die Förderung der Leistungsbereitschaft zum Gegenstand. So gesehen ist Management Development ein sich fortwährend vollziehender Prozeß, in dem der Mitarbeiter auch ohne gezielte Maßnahmen der Organisation ständig Einflüssen ausgesetzt ist, die sein Potential und seine Leistungsbereitschaft tangieren.¹⁾ Konstituierendes Merkmal des Management Development ist allerdings die dahinterstehende Systematik, d.h. der Grad an Gezieltheit, Koordination und Erfolgskontrolle, mit dem die persönliche Entwicklung der Führungskräfte beeinflusst und gesteuert wird.²⁾ Das Ausmaß, in welchem die Organisation gezielt in die persönliche Entwicklung ihrer Mitglieder eingreift, bildet dabei eine Entscheidungsvariable, die jedoch kaum isoliert, sondern nur in Abstimmung mit der organisations- und personalpolitischen Konzeption insgesamt festgelegt werden kann.

Für ein eher systematisches Vorgehen und damit ein hohes Maß an gezielter Steuerung sprechen zum einen die Argumente, die für eine Planung überhaupt vorgebracht werden können³⁾, zum anderen die im Abschnitt II diskutierten motivationalen Wirkungen, die von einem übersichtlichen und dem Individuum verständlichen Ausbildungs- und Aufstiegssystem ausgehen.⁴⁾ Da die Organisation bei der Beförderung ihrer Mitglieder notwendigerweise selektiv vorge-

1) Vgl. Megginson (1967), S. 332.

2) Vgl. hierzu die in Fußnote 3 S. 117 zitierten Definitionen; ferner Steel (1972), S. 723 ff.; Crane (1972), S. 667 ff.; Ferguson (1966), S. 139 ff.

3) Vgl. Kapitel IV/12.

4) Vgl. Kapitel II/22.

hen muß, kommt einer transparenten und seitens der Mitarbeiter allgemein akzeptierten Regelung besondere Bedeutung für eine frühzeitige Schlichtung bzw. gänzliche Vermeidung eventueller Konflikte zu.

Den Bestimmungsgründen für eine Entscheidung zugunsten einer vergleichsweise systematischen Management Development-Konzeption wird hier nicht weiter nachgegangen.¹⁾ Festzuhalten bleibt, daß das hier diskutierte Konzept der Laufbahnplanung zwar nicht im Widerspruch zu einer wenig systematischen Konzeption des Management Development steht, jedoch in einem solchen Fall durch eine einfachere Lösung ersetzt werden könnte, welche die Ausbildungsaspekte unberücksichtigt ließe. Die Personalzuordnung könnte dann ausschließlich unter dem Kriterium der maximalen derzeitigen Entsprechung von Eignung und Anforderungen erfolgen.

Für die Folge wird daher eine Management Development-Konzeption unterstellt, die in hohem Grade Ausbildung und Werdegang der Organisationsmitglieder zu strukturieren versucht und dabei von den in Abschnitt II diskutierten organisationalen wie individuellen Zielsetzungen ausgeht. In den nächsten Kapiteln wird dann untersucht, welche Konsequenzen sich aus unterschiedlichen Entscheidungen innerhalb einer solchen Konzeption für die Gestaltung der Laufbahnplanung ergeben können.

33. Die Entscheidung über die Mitwirkung der Führungskraft

Die Entscheidung der Organisation für eine gezielte Strukturierung und Steuerung des Werdegangs ihrer Mitglieder und eine sorgfältige Planung der hierfür erforderlichen Maßnahmen impliziert noch keine Festlegung, inwieweit dabei dem Organisationsmitglied eine aktive Rolle zukommt. Zunächst sind zwei gegensätzliche Auffassungen denkbar.

Einerseits kann die Forderung erhoben werden, daß jedes Organisationsmitglied selbst die Verantwortung für seine persönliche Entwicklung und somit

1) Vgl. hierzu z.B. Crane (1972), S. 667 ff.; French (1970), S. 494 ff.

auch für seine Laufbahn und seine Stellung in der Hierarchie zu tragen hat.¹⁾ Sieht man hierin nicht die Rechtfertigung einer planungsunwilligen Organisation, so liegt dieser Auffassung offensichtlich die Anschauung zugrunde, daß eine Verfügung über seinen individuellen Werdegang gegen die Freiheit und Würde des Individuums verstoße.²⁾ Es soll nicht in eine Richtung gedrängt werden, die seinen eigentlichen Ambitionen und Anlagen zuwiderläuft und unter Umständen psychische Störungen nach sich ziehen könnte.³⁾ Die Aktivität der Organisation beschränkt sich in diesem Fall auf die Bereitstellung und Koordination der Maßnahmen, welche zur Realisierung der von Individuum geäußerten Wünsche erforderlich erscheinen und mit den Anforderungen und Möglichkeiten der Organisation in Einklang gebracht werden können.

Andererseits kann auch der Organisation die alleinige Verantwortung und Initiative übertragen werden. Sie hat die persönliche Entwicklung auf der Basis des aus verschiedenen Test- und Beurteilungsverfahren ermittelten Potentials des Mitarbeiters im Hinblick auf die organisatorischen Bedürfnisse zu steuern und zu überwachen. Durch die Gewährung entsprechender Anreize (wie Aufstieg, materielle Vergütung, Prestigegewinn) hat sie das Individuum zu den von ihm erwarteten Leistungen zu motivieren und das hierfür erforderliche Entfaltungsbedürfnis zu wecken. Damit wird dem Individuum zwar nicht generell die Fähigkeit abgesprochen, seine eigenen Möglichkeiten zu erkennen und auch entsprechende Aktivitäten zu entwickeln;⁴⁾ es wird jedoch für weniger wahrscheinlich gehalten, daß aus den Einzelaktivitäten eine für die Organisationsziele optimale oder zufriedenstellende Entwicklung insgesamt resultiert.

1) Dieser Meinung ist z.B. Anderson (1973), S. 357 ff.

2) "Indoctrination has been attached ... on moral grounds as a form of brain-washing inconsistent with individual dignity" Strauss, Sayles (1967), S. 532.

3) Vgl. die Diskussion bei Strauss, Sayles (1967), S. 532 f.

4) Noch weiter geht Schein (1964), S. 334, wenn er diese Auffassung charakterisiert: "The basic assumption is that the institution knows better than the individual what kind of men it needs or wants in its higher levels of management."

Diskutiert man die Frage unter dem Gesichtspunkt der Praktikierbarkeit, so dürfte die Entscheidung zugunsten der letzteren Auffassung fallen. Je größer die Organisation, um so problematischer wird die Abstimmung zwischen der Vielzahl individueller Entwicklungswünsche einerseits und den personellen Bedürfnissen der Organisation andererseits. Dies ergibt sich vor allem aus der Notwendigkeit, die für einen stark arbeitsteiligen Prozeß erforderlichen spezialisierten Qualifizierungen zu schaffen. Auch erlauben die Resultate von Beurteilungs- und Leistungsbewertungsverfahren trotz möglicher Vorbehalte¹⁾ eher eine realistische Abschätzung individueller Entwicklungschancen und deren frühzeitige Nutzung. Demgegenüber können persönliche Initiativen bzw. Nicht-Initiativen nur ein wenig differenziertes Bild über die zu erwartende Entwicklung vermitteln.

Andere Folgerungen ergeben sich unter dem Kriterium der Motivation und Identifikation. Der positive Einfluß einer Mitwirkung bei der Zielformulierung und Mittelentscheidung für die Leistungsmotivation wurde schon aufgezeigt.²⁾ Darüber hinaus vermag eine Partizipation am Entscheidungsprozeß zur Identifikation des Organisationsmitgliedes mit dem Inhalt der Entscheidung - also mit seinem Laufbahnziel und dem dorthin führenden Weg - beizutragen.³⁾ Diese Argumente unterstützen zugleich die Forderung, Management Development in erster Linie als Selbstentwicklung zu sehen, die von der Organisation noch gefördert und gelenkt wird. "An equal, and perhaps more important counterpart to the efforts of the organization are those of the individual... There has been increasing recognition that the company can set the proper climate, but that the major effect must be made by the individual themselves. Thus self-development is an important concept for management development."⁴⁾

1) Vgl. Kapitel V/22.

2) Vgl. S. 37 dieser Arbeit.

3) Vgl. S. 217 ff. dieser Arbeit.

4) Beach (1965), S. 344. Ähnliche Auffassungen vertritt z.B. Kellog (1972), S. 21: "...an individual is responsible for directing his own career".

Eine Mitwirkung des Organisationsmitgliedes betrifft sowohl die Formulierung eines allgemeinen Laufbahnzieles als auch einzelne Maßnahmen, welche im Zusammenhang mit der Erreichung dieses Zieles stehen (Versetzungen, Beförderungen, Teilnahme an Kursen). Ein Kompromiß aus den beiden oben genannten Auffassungen wäre dergestalt denkbar, daß das Leistungspotential des Kandidaten zwar mit Hilfe von Beurteilungsverfahren analysiert und daß darauf abgestimmte Entwicklungspfade seitens der Organisation erarbeitet werden, daß diese aber nur in Zusammenarbeit mit dem Kandidaten Verbindlichkeit erlangen. Ein ähnlicher Kompromiß erscheint für alle Maßnahmen erstrebenswert, die die persönliche Entwicklung tangieren.

Eine derartige Lösung hat allerdings zur Bedingung, daß dem Individuum jeweils ein Gesprächspartner zur Erörterung aller Fragen seiner Entwicklung und seines Werdegangs zur Verfügung steht. Dabei sind an diesen Gesprächspartner verschiedene Anforderungen zu stellen: Er darf die Diskussion nicht zum Zwecke der Überredung des Kandidaten zu den seitens der Organisation vorgebrachten Vorschlägen benutzen, sondern muß dessen tatsächliche Bedürfnisse eruieren; er muß die zur Verfügung stehenden Alternativen überblicken; schließlich sollte er den Kandidaten hinreichend kennen, um dessen Leistung und Entwicklung kritisch beurteilen und unterstützen zu können.¹⁾ In der Praxis hat sich durchgesetzt, daß diese Funktion überwiegend vom jeweiligen Vorgesetzten wahrgenommen wird. Dies erfordert jedoch eine Schulung aller Vorgesetzten in der Betreuung ihrer Untergebenen ("coaching").²⁾

34. Die Entscheidung über die vom Management Development zu erfassenden Verhaltensebenen

Management Development im Sinne einer Anpassung der individuellen Leistung an die Organisationsbedürfnisse bedeutet letztlich stets Verhaltensbeeinflussung oder -änderung. Dies braucht nicht zu einer Förderung der freien Entfaltung

1) Vgl. zur Problematik von Überzeugung und Überredung Klis (1969), z.B. S. 21 ff.

2) Vgl. Fußnote 1 auf S. 113.

individueller Fähigkeiten im Widerspruch zu stehen. Der Eingriff in erlernte oder gewohnte Verhaltensweisen wird mit einer Fülle verschiedener Methoden realisiert. Sie unterscheiden sich u.a.¹⁾ durch die Art der angestrebten Verhaltensänderung. In Anlehnung an Scott²⁾ lassen sich dabei vier Ebenen kennzeichnen:

1. Am verbreitetsten ist die reine Vermittlung von Wissen um Zusammenhänge, welche mit den täglich zu bewältigenden Problemen in enger Beziehung stehen. Bei Führungskräften betrifft dies etwa betriebspsychologische Grundlagen, Führungstheorien und -modelle oder Theorien von Gruppenprozessen. Ziel ist die Erweiterung des intellektuellen Potentials. Dieses zusätzliche Wissen soll die Problemerkfassung und die Entwicklung und Auswahl von Lösungsalternativen fördern.
2. Damit eng verbunden ist die Beeinflussung (Änderung, Stabilisierung, Beseitigung, Verstärkung) von Attitüden.³⁾ Es geht dabei nicht um die Vermittlung unmittelbar anwendungsbezogenen Wissens, sondern um den Eingriff in Grundhaltungen oder Einstellungen, die die Reaktionen des Individuums auf bestimmte Situationen in die gewünschte Richtung lenken sollen. Ein typisches Beispiel hierfür bilden Seminare, in welchen die Führungskräfte über den seitens der Organisation favorisierten Führungsstil instruiert werden.
3. Die Wahrscheinlichkeit, daß Versuche der Verhaltensbeeinflussung zu nachhaltigem Erfolg führen, steigt mit der Möglichkeit, angelerntes Wissen praktisch anzuwenden. Diese Einübung von Fähigkeiten kann beispielsweise in Rollenspielen oder Fallstudien erfolgen. Es handelt sich dabei um die Umsetzung des unter 1. und 2. Vermittelten in die Praxis.

1) Andere Einteilungskriterien sind z.B. die Art der Durchführung (off the job / on the job; organisationsintern / -extern) oder die Art der Unterrichtung (frei / programmiert).

2) Vgl. Scott (1967), S. 326 f. Zu ähnlichen Einteilungen gelangen Megginson (1967), S. 340 ff.; DuBrin (1972), S. 69 ff.

3) Vgl. zum Attitüdenbegriff S. 109 f. dieser Arbeit

4. Erst in jüngerer Zeit hat die Erweiterung des allgemeinen Horizontes an Bedeutung gewonnen. Es geht dabei um die Vermittlung von Wissen und Einsichten, die in keinem unmittelbaren Bezug zu der ausgeübten Tätigkeit stehen, die jedoch den Boden für die Erfassung und selbständige Verarbeitung der im Rahmen der täglichen Arbeit rezipierten Eindrücke bereiten.¹⁾

Für die verschiedenen hier angesprochenen Wissens- und Verhaltensbereiche stehen differenzierte Instruktionsverfahren zur Verfügung. Deren Inhalt, Gestaltung und Effizienz werden in der Literatur eingehend diskutiert, so daß auf die Auswahl der jeweils adäquaten Methode nicht eingegangen zu werden braucht.²⁾

Je mehr eine Organisation vom Einsatz solcher Ausbildungsmethoden in Ergänzung zu der täglichen Tätigkeit Gebrauch macht, desto umfangreicher wird die von der Laufbahnplanung zu leistende Koordination. Zum einen muß dabei sichergestellt sein, daß die meist auf längerfristige Wirkung ausgelegten Instruktionsmethoden (wie z.B. die Attitüdenstrukturierung hinsichtlich bestimmter Führungskonzeptionen) in ihrer zeitlichen Abfolge abgestimmt und gegebenenfalls wiederholt werden.³⁾ Zum zweiten ist anzustreben, daß das vermittelte Wissen in einer für das Individuum erkennbaren Beziehung zum Arbeitsinhalt seiner Stelle steht und daß dort die Möglichkeit zur praktischen Anwendung gegeben ist. Damit diese Umsetzung in adäquater Weise erfolgt, muß schließlich drittens gewährleistet sein, daß der Vorgesetzte hierbei unterstützend eingreifen kann. Somit ist teilweise auch eine Teilnahme des Vorgesetzten an diesen Ausbildungsveranstaltungen in die Koordination mit einzubeziehen.

1) Kritisch wird dies beurteilt von Bowen (1973), S. 85.

2) Vgl. z.B. Strauss, Sayles (1967), S. 538 ff.; Glueck (1974), S. 321 ff., S. 370 ff.; Scott (1967), S. 330 ff.; Beach (1965), S. 354 ff.; Miner (1969), S. 320 ff.; French (1970), S. 494 ff. und die jeweils dort angegebene Literatur sowie Embse (1973), S. 907 ff.

3) Darauf weist z.B. Fleishman (1953), S. 205 ff. hin. Ferner Scott, Clothier, Sprigle (1961), S. 310.

35. Die Entscheidung über die anzustrebende Spezialisierung bei der Führungskräfteausbildung

Das Ausmaß der von der Laufbahnplanung zu leistenden Koordination bei der Personalzuordnung wird noch von einem weiteren Element der Management Development-Konzeption beeinflusst: Der Festlegung, ob die Führungskräfte der Organisation eher fach- oder funktionsspezifisch auszubilden sind oder ob stattdessen einer breiten, universellen Qualifizierung der Vorzug zu geben ist. Im ersteren Fall kann der Werdegang im Hinblick auf ein relativ eng umrissenes Laufbahnziel gestaltet werden; im zweiten Fall besteht dagegen die Möglichkeit, den Mitarbeiter in vergleichsweise vielen Positionen gleichermaßen einzusetzen. Zwar könnte auch in diesem Fall ein eng gefaßtes Laufbahnziel formuliert werden; dies würde allerdings die laufende und spätere Einsatzmöglichkeit nur unzulänglich wiedergeben. Realistischer erscheint daher ein Karriereziel, welches nur grundsätzlich in Frage kommende Einsatzbereiche und die angestrebte hierarchische Stufe beinhaltet.

Die Entscheidung über eine universelle bzw. spezielle Ausbildung der Führungskräfte¹⁾ wirkt sich auf die Laufbahnplanung in zweierlei Hinsicht aus: Zunächst erleichtert es den Planungsprozeß, wenn sich Versetzungen und Aufstieg nur auf einen relativ engen Bereich der Organisation beschränken und somit eine Vielzahl sonst möglicher Laufbahnalternativen von vornherein ausscheidet. Damit sind auch die Möglichkeiten für job-rotation-Programme²⁾ durch die im Vergleich zur Gesamtorganisation geringe Breite des Funktionsbereiches begrenzt. Demgegenüber resultiert also aus einer universell ausgerichteten Führungskräfteausbildung ein für die Laufbahnplanung höherer Koordinationsaufwand, der durch die höhere Anzahl von Versetzungen (mit u.U. zugehörnden Ausbildungskursen zur Einarbeitung) ebenso bedingt ist wie durch die fehlende Möglichkeit, typische Laufbahnen für bestimmte Laufbahnziele vor-

1) Vgl. zu dieser Frage auch Strauss, Sayles (1967), S. 532.

2) Eine detaillierte Erörterung der Vor- und Nachteile von job rotation-Programmen findet sich bei Strauss, Sayles (1967), S. 539 ff.

zuprogrammieren.¹⁾ Während starre Laufbahnen mit klaren Laufbahnzielen den Planungsprozeß erleichtern und darüber hinaus dem Mitarbeiter ein klares Bild seiner möglichen Zukunft in der Organisation vermitteln, sprechen für eine universell ausgerichtete Ausbildung über flexible Laufbahnen andere Argumente: Eine elastische Handhabung erlaubt ein kurzfristiges Reagieren auf unvorhergesehene Ereignisse (da breiter ausgebildete Führungskräfte binnen kurzer Zeit eine Vielzahl von Positionen zu übernehmen vermögen); die Anzahl von Kandidaten für die Besetzung einer Vakanz ist wegen des breiteren Ausbildungsspektrums und der kürzeren Bindungsdauer größer; schließlich kann die individuelle Laufbahn leichter an persönliche Wünsche oder die gezeigten Leistungen und Entwicklungstendenzen angepaßt werden.²⁾ Der Organisation, die stärkeren strukturellen Wandlungen ausgesetzt ist und häufiger auf veränderte Umweltsituationen reagieren muß, müßte sich also unter diesen Gesichtspunkten für eine relativ breite Ausbildung und damit auch für eine flexible Handhabung der Laufbahngestaltung entscheiden. Umgekehrt werden in einer stabileren Organisation diese Argumente nur sekundäre Bedeutung aufweisen, so daß dort die Vorteile einer übersichtlicheren Gestaltung den Ausschlag geben dürften.

Allerdings kann die Entscheidung nicht ohne eine Überprüfung der in Abschnitt IV/311. genannten Prämissen gesehen werden, die die Prognostizierbarkeit künftiger Anforderungen und persönlicher Entwicklungen sowie die Effizienz von Ausbildungsverfahren betreffen. Je weniger diese Voraussetzungen tatsächlich gegeben sind, desto fragwürdiger wird eine Planung, die Laufbahnen auf längere Zeiträume festlegt. Diese Fragen sind Gegenstand der folgenden Kapitel.

1) Die Möglichkeit der Einrichtung normierter Laufbahnen wird unter dem Aspekt des Koordinationsaufwandes und der Verfügbarkeit der hierfür erforderlichen Daten in Kapitel V/4 diskutiert werden.

2) Als weiteren Vorzug eines flexiblen Personaleinsatzes nennen Strauss, Sayles (1967), S. 539, die Tatsache, daß wechselnde Stelleninhaber eingefahrene Methoden und Verhaltensweisen in den jeweiligen Abteilungen in Frage stellen und damit innovative Änderungen begünstigen.

4. Die Entscheidung über das anzustrebende Anforderungsprofil der Führungskräfte

Im vorigen Kapitel wurde dargestellt, inwieweit das Management Development als formale Konzeption Prämissen für die Führungskräfteausbildung setzt. Zuletzt wurde dabei auch das Ausbildungsziel der Führungskräfte berührt - und zwar unter dem Aspekt, ob das Führungspersonal über allgemeine Kenntnisse zu einer Vielzahl von Sachgebieten verfügen sollte oder ob stattdessen eine Spezialisierung anzustreben ist, welche zwar geringere Anpassungsfähigkeit, aber unter Umständen höhere Leistungen herbeizuführen vermag.

Ausgehend von den möglichen Konsequenzen für die Laufbahnplanung wurden individuelle Gesichtspunkte sowie das langfristige Organisationsziel der Anpassungsfähigkeit als Kriterien zugrunde gelegt. In diesem Kapitel soll nunmehr untersucht werden, ob sich aus der Literatur allgemeine Führungseigenschaften ergeben, die die Organisation als Kriterien für die Gestaltung des Ausbildungsprozesses heranziehen kann. Die Bedeutung solcher Anforderungsprofile und die Problematik bei deren Ermittlung wird in Kapitel 41. aufgezeigt. Im Anschluß daran werden die theoretischen Ansätze zur Klärung des Problems (42.) sowie entsprechende empirische Ergebnisse dargestellt (43.). Konsequenzen, die aus diesen Ergebnissen gezogen werden können, sind Gegenstand des letzten Kapitels (44.).

41. Die Bedeutung des Anforderungsprofils und die Problematik seiner Ermittlung

Als Anforderungsprofil¹⁾ bezeichnet man diejenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensmuster, die für die Ausübung bestimmter Tätigkeiten als notwendige oder wünschenswerte Voraussetzungen angesehen werden. "Kenntnisse"²⁾ bezeichnen dabei das Wissen und Können, das eine Person benötigt, um die ihr übertragenen Aufgaben ordnungsgemäß erledigen zu können; unter "Fähigkeiten"³⁾ werden diejenigen individuellen Merkmale verstanden, welche eine

1) Vgl. zum Anforderungsprofil Nutzhorn (1965); Goosens (1974), S. 402 ff.

2) Vgl. Wibbe (1966), S. 15.

3) Vgl. Zeidler (1972), S. 109.

Person zur Erfüllung der ihr gestellten Aufgaben befähigen; "Verhaltensmuster"¹⁾ schließlich sind keine eindimensionalen Merkmale, sondern häufig wiederkehrende Interaktionen verschiedener Kenntnisse und Fähigkeiten.

Dem Anforderungsprofil kommen zwei Funktionen zu: Zum einen setzt es als Bestandteil der Stellenbeschreibung²⁾ Prämissen für die Besetzung der Stelle, indem es Kandidaten ausscheidet, welche dem Profil nicht oder nicht im für erforderlich gehaltenen Umfang gerecht werden; zum anderen kann es als Ausbildungsziel für die Entwicklung einer Führungskraft herangezogen werden, indem es die speziell für die vorgesehene Stelle erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten aufzeigt und nach Gegenüberstellung mit der "Ist-Aufnahme" dieser Merkmale bei dem Kandidaten die Entwicklungsschwerpunkte ermitteln läßt.

Hier geht es allerdings nicht um das Anforderungsprofil einer bestimmten Stelle, sondern um die Anforderungen, welche an eine Führungskraft in einer leistungsorientierten Organisation generell zu stellen sind. Die Anforderungen sind damit nicht aus den konkreten Stellenfunktionen abzuleiten; sie müßten vielmehr aus den Organisationszielen heraus entwickelt werden. Dabei können auch nicht die im Zielsystem verankerten und konkretisierten Handlungsziele als Ausgangspunkt dienen, da diese auf bestimmte Situationen beschränkter Dauer zugeschnitten sind und somit nicht die Formulierung eines auf die Dauer stabilen Ausbildungszieles ermöglichen. Eine konsistente, theoretisch-deduktive Ableitung einer für die Führungskräfte-Auswahl und -Entwicklung maßgebenden Handlungsmaxime erscheint - wie dies meist bei dem Versuch einer Ableitung funktionaler Subziele der Fall ist³⁾ - ausgeschlossen. Im vorliegenden Fall scheitert dies an der mangelnden Eindeutigkeit der Relationen:

1) Vgl. Zeidler (1972), S. 152. Verhaltensmuster ergeben sich meist aus der Interpretation hoch ladender Faktoren in der Faktorenanalyse bei der Auswertung von Beobachtungen.

2) Vgl. zur Stellenbeschreibung Acker (1969), Sp. 1584 ff.

3) Vgl. Kappler (1973).

- Kurzfristig orientierte Sachleistungsziele / langfristige Organisationsziele (unterschiedliche Sachleistungsprogramme können gleichermaßen zur langfristigen Zielerreichung beitragen)
- Führungsverhalten / Sachleistungsziele der Organisation (die Realisation eines vorgegebenen Sachleistungsprogrammes erfordert nicht zwingend ein bestimmtes Führungsverhalten)
- Ausbildung / Führungsverhalten (identische Ausbildung bzw. identische Merkmale hinsichtlich Kenntnissen und Fähigkeiten implizieren noch kein identisches Verhalten).¹⁾

Läßt sich also ein Anforderungsprofil nicht deduktiv aus übergeordneten Zielsetzungen ableiten, so ist auf theoretische Aussagen und empirische Ergebnisse über den Zusammenhang zwischen charakteristischen Merkmalen von Führungskräften einerseits und Leistungseffizienz andererseits zurückzugreifen. Beim Versuch der Bestätigung theoretischer Aussagen kann auf zweierlei Weise vorgegangen werden:

Eine Möglichkeit besteht in der Durchführung von Laborexperimenten, in denen Situationen dargestellt werden, die in ihrer Struktur den Führungstätigkeiten in Organisationen entsprechen.²⁾ Personelle und situative Variable (wie Aufgabenstellung, Gruppenstruktur, Zeitdruck) werden teils systematisch variiert, teils soweit als möglich kontrolliert, während als Erwartungsvariable die Effizienz gemessen wird. Die andere Möglichkeit besteht in der Durchführung von Feldstudien. Es werden Charakteristika von in der Praxis tätigen Führungskräften (wie Kenntnisse, Fähigkeiten, Ausbildung, beruflicher Werdegang) erhoben und mit Erfolgsgrößen korreliert. Situative Merkmale können dabei in wechselndem Umfang miteinbezogen werden. Wie noch zu zeigen ist, finden dabei - wie auch zuvor - sehr heterogene Größen als Erfolgs- oder Effizienzkriterien Verwendung.

1) Vgl. z.B. Fleishman (1953), S. 206.

2) Vgl. zur Problematik von Experimenten in der Organisationsforschung Picot (1972).

Beidesmal lassen sich jedoch keine Profile ermitteln, die der organisatorischen Zielerreichung mit Sicherheit gerecht werden, selbst wenn von methodischen Vorbehalten gegenüber diesen Ansätzen abgesehen wird.¹⁾ In beiden Fällen werden möglicherweise in der Organisation institutionalisierte Unzulänglichkeiten nicht eliminiert (wie etwa inadäquate Aufgabenstrukturierung, unvorteilhafte Auswahl von Nachwuchs- oder Führungskräften, unzureichende Ausbildungsgänge). Die aus Feldstudien folgenden Aussagen geben also lediglich die praktische Handhabung wieder und tragen zu deren Festigung bei, vermögen aber keine Hinweise für ein anderweitiges Vorgehen zu liefern.

42. Ansätze zur Ermittlung von Anforderungsprofilen

Zur Definition des Anforderungsprofils finden sich verschiedene Ansatzpunkte. Da es letztlich nur auf das Verhalten der Führungskraft ankommt, kann ein Anforderungsprofil aus einer Reihe von für notwendig erachteten Verhaltens-elementen stehen. Allerdings lassen sich derartige Verhaltens-elemente nur in relativ aufwendiger Weise - durch Beobachtung über längere Zeiträume - erfassen. Da das Verhalten aber von einer Vielzahl von Faktoren (wie Kenntnissen, Bedürfnisstruktur, Attitüden, Situation) determiniert wird, kann auch umgekehrt versucht werden, durch Festlegung der Ausprägung solcher Faktoren ein Anforderungsprofil zu erstellen. Es wird dann erwartet, daß bei Vorliegen der definierten Ausprägungen das gewünschte Verhalten resultiert. Folgende Ansätze spielen dabei eine Rolle:

Erfassung von allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen

Ausgangspunkt der Persönlichkeitsforschung war die Dispositionstheorie. Dispositionen wurden als Verhaltensprogramme gesehen, die in bestimmten Situationen vorhersehbare Reaktionen auslösen. Der Versuch, das grundsätzliche Verhalten einer Person auf nur eine Disposition (wie Extraversion, Neurotizismus) zurückzuführen, stellte jedoch eine zu grobe Vereinfachung der

1) Vgl. hierzu im einzelnen Strasser, Firnkens (1973), insbes. Kapitel 2.

Komplexität der Persönlichkeit dar.¹⁾

An die Stelle der Erfassung von Dispositionen tritt daher die Messung von Erwartungen, Motivationen, Selbsteinschätzung, Gefühlen und Grundhaltungen. Es handelt sich also dabei um Persönlichkeitseigenschaften, welche als Determinanten des Leistungsverhaltens aufgefaßt werden.

Messung von Führungseinstellungen

Einstellungen oder Attitüden umreißen Grundhaltungen zu bestimmten Objekten oder Situationen, welche bei deren Eintritt zu vorhersehbaren Reaktionen führen.²⁾ Von der Vielzahl verhaltensrelevanter Einstellungen sind hier die Attitüden zu Führungsstil und Führungsverhalten von Bedeutung. Sie werden durchweg mit Fragebögen erhoben. Allerdings ist dabei zu berichten, daß die Einstellung zwar das Verhalten in eine bestimmte Richtung zu lenken vermag, daß das tatsächliche Verhalten aber auch von der subjektiven Einschätzung der Realisierbarkeit einer Verhaltensabsicht abhängt.³⁾

Messung und Beobachtung des Führungsverhaltens

Beobachtungen zeichnen sich aus methodischer Sicht dadurch aus, daß das hier letztlich interessierende Verhalten nicht unmittelbar über die Messung seiner hypothetischen Determinanten erschlossen werden muß; andererseits sind jedoch die Beobachter infolge der Vielfältigkeit der Verhaltensaspekte in aller Regel bei der Registrierung und Verarbeitung der empfangenen Eindrücke überfordert.⁴⁾ Im Vergleich zu der Verwendung von Fragebögen ist es hier kaum

1) Vgl. Strasser, Firnkes (1973), Kapitel 6.1, S. 2-4.

2) Vgl. zum Attitüdenbegriff S.109f. dieser Arbeit.

3) Vgl. hierzu Marr (1974), S. 235 f. (unter Bezugnahme auf Dulany). Diese Einschätzung ist auch in den Erwartungs-Valenz-Modellen der Leistungsmotivation als Determinante enthalten (vgl. S. 33 f. dieser Arbeit). Zur Beurteilung der Verhaltensrelevanz von Attitüden vgl. Marr (1974), S. 242 ff.

4) Vgl. dazu ausführlich Picot (1972), S. 210 ff. sowie Neuberger (1974b), S. 44.

möglich, Verhaltensaspekte in trennscharfe Kategorien einzuordnen und kardinal zu messen; andererseits konnte gezeigt werden, daß in derartigen Situationen das Expertenurteil zu durchaus befriedigenden Ergebnissen zu führen vermag.¹⁾

43. Empirische Ergebnisse bei der Ermittlung von Anforderungsprofilen

Dem Problem der Führungs- und Leistungseffizienz von Führungskräften wurde entsprechend der praktischen Bedeutung dieser Fragestellung in zahlreichen Untersuchungen nachgegangen. Dabei konzentrierte sich das Interesse zwar in erster Linie auf einfach meßbare Prediktoren der Effizienz; da sich jedoch diese nicht nur auf teilweise intangible Persönlichkeitseigenschaften (wie Intelligenz) beschränken, können sie auch zur Ableitung von Ausbildungszielen herangezogen werden. Da hier nur die Frage der Möglichkeit einer sachlich gestützten Formulierung von Anforderungsprofilen zur Diskussion steht, nicht jedoch die Frage des konkreten Inhaltes von Anforderungsprofilen, sollen die wesentlichen Resultate nur in ihren Grundzügen genannt werden.

Erfassung von allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen

Unter den projektiven Studien (die Testpersonen haben mehrdeutige Vorlage zu interpretieren) ist die von Grant, Katousky und Bray²⁾ wegen ihrer methodischen Sauberkeit hervorzuheben. Die Autoren korrelieren rating-Variable³⁾ wie Leistungsmotivation, Bereitschaft zur Übernahme einer Führerrolle, Suche nach Abhängigkeit, Bereitschaft zur Untergebenenrolle u.a. mit dem Erfolg der untersuchten Führungskräfte, welcher an der Personalbeurteilung

1) Vgl. zur Aussagefähigkeit von Expertenurteilen Kirsch, Bamberger, Gabele, Klein (1973), S. 593 ff.

2) Vgl. Grant, Katousky, Bray (1967), S. 226 ff. Dabei korrelierten die genannten Merkmale mit der Einschätzung durch Vorgesetzte deutlich besser als mit der Gehaltsentwicklung über die vergangenen 8 Jahre.

3) "Rating-Variable" können nicht objektiv bzw. nachprüfbar gemessen, sondern nur durch Interpretation von Beobachtungs- oder Testergebnissen geschätzt werden.

und dem Gehaltsniveau gemessen wird. Deutlich positive Korrelationen ergaben sich für die Variablen Leistungsmotivation, Bereitschaft zur Übernahme der Führerrolle, Selbstvertrauen und Karriereorientierung.¹⁾

Entgegen gängigen Vorstellungen finden sich für einen Zusammenhang von Intelligenz und Effizienz im Führungsbereich nur uneinheitliche und zum Teil widersprüchliche Ergebnisse.²⁾ Mehr als die Aussage, daß bei Führungskräften ein höheres Maß an Intelligenz erforderlich ist als im operativen Bereich³⁾, kann aus den Ergebnissen kaum abgeleitet werden.

Messung von Einstellungen zum Führungsverhalten

Von den zahlreichen hier vorliegenden Studien⁴⁾ liefern nur wenige signifikante Ergebnisse. Deutlich erkennbar ist das ausgeprägte Bedürfnis nach Möglichkeiten zur Aufgabenstrukturierung und Planungsinitiative bei Führungskräften im Vergleich zu Vorgesetzten auf unteren Ebenen der Organisationshierarchie.⁵⁾ Bei einer Selbsteinschätzung von höheren Managern hinsichtlich ihrer Einstellung zu der Bedeutsamkeit einzelner Führungsaspekte ergab sich die Reihenfolge: Zukunftsorientierte Planung, gründliche Problemanalyse, Sachkenntnis, Streben nach Verantwortung und kooperativer Führungsstil.⁶⁾ Allerdings beruhen diese und ähnliche Messungen auf der Annahme, daß die Einstellung allein zur Verhaltensprognose genüge. Diese Prämisse muß jedoch

1) Dagegen korrelierten allgemeine Anpassungstendenz und Optimismus nicht signifikant.

2) Vgl. hierzu die Übersichten über empirische Arbeiten bei Korman (1968) Guion, Gottier (1965), S. 135 ff. und Mann (1959), S. 241 ff. Inwieweit die divergierenden Aussagen auf die unterschiedlichen Verfahren zur Messung von Intelligenz und Effizienz zurückzuführen sind, läßt sich nicht sagen.

3) Andererseits zeigt sich im operativen Bereich eine deutlichere Korrelation Intelligenz/Leistung.

4) Vgl. hierzu die Zusammenstellung bei Strasser, Firmkes (1973), Kap. 4.5, woraus die folgenden Arbeiten zitiert sind.

5) Vgl. Bergmann, Lück, Nachreiner (1971).

6) Vgl. Rosen (1961).

als problematisch gelten.¹⁾

Beobachtung und Messung des Führungsverhaltens

Ein umfassender Katalog mit 80 (allerdings ungewichteten) Anforderungen an Führungskräfte geht auf Williams²⁾ zurück. Er unterteilt diese - aus Beobachtung gewonnenen - Anforderungen in 6 Gruppen:

- Planung, Organisation und Durchführung der Betriebsziele
- Beziehung zu Mitarbeitern
- fachliche Kompetenz
- Koordination und Integration von Tätigkeiten
- Arbeitsgewohnheiten
- Anpassung an die Arbeit.

Diese für die einschlägige Literatur³⁾ durchaus typische Liste vermag in ihrer ausführlichen Form zwar zahlreiche Anregungen zu vermitteln, ist jedoch zu breit und unspezifisch, um die von einer Führungskraft zu erwartenden Eigenschaften darzulegen. Innerhalb dieser Beschreibung ist eine Vielzahl unterschiedlicher Personen denkbar, die den genannten Anforderungen gerecht zu werden vermögen, aber infolge unterschiedlicher Gewichtung doch abweichende Verhaltensweisen demonstrieren können.

Unter anderem konnte von Hemphill⁴⁾ nachgewiesen werden, daß sich die Tätigkeiten und Anforderungen sowohl nach der hierarchischen Ebene wie nach Funktionsbereichen unterscheiden:

1) Vgl. hierzu Fußnote 1 auf S. 110. Ableiten läßt sich hieraus jedoch, daß die spezifische Sachkenntnis nur einen der für eine Führungskraft wesentlichen Anforderungsaspekte darstellt. Die übrigen Aspekte können in unterschiedlichen Positionen gleichermaßen zum Tragen kommen.

2) Vgl. Williams (1956).

3) Vgl. Glueck (1974), S. 344 ff.

4) Vgl. Hemphill (1960).

E b e n e	D i m e n s i o n e n									
	Tätigk.i. Stabsabtlg.	Arbeits- beaufsichtg.	int.Unterng. Kontrolle	Techn. Aspekt.	Gesellsch. Angelegh.	langfr. Plang.	Ausüb. Macht	Geschäfts- image	Pers. Anspr.	Erhaltg. v.Vermög.
höh. Manage- ment (24 Berufe)	0.46	0.21	0.71	0.29	0.55	0.63	0.55	0.46	0.46	0.42
mittl. Mana- gement (48 Berufe)	0.54	0.54	0.60	0.54	0.41	0.47	0.35	0.39	0.23	0.31
unteres Ma- nagement (21 Berufe)	0.90	0.62	0.62	0.71	0.19	0.43	0.14	0.52	0.19	0.19

Abb.11: Anteil einzelner Tätigkeitsarten auf verschiedenen hierarchischen Ebenen

Deutlich geht aus Abbildung 11 hervor, daß mit dem Aufstieg in der Führungshierarchie die Bedeutung einzelner Verhaltensaspekte zunimmt (wie interne Kontrolle der Unternehmung, soziale und gesellschaftliche Angelegenheiten, langfristige Planung), während andere an Relevanz verlieren (wie z.B. Tätigkeiten in Stabsabteilungen, Arbeitsbeaufsichtigung, technische Aspekte).

Eine Erklärung für die insgesamt enttäuschenden Resultate der empirischen Arbeiten kann - neben den erheblichen methodischen Vorbehalten, aus denen auch eine fehlende Vergleichbarkeit resultiert¹⁾ - in den Ergebnissen der Führungsstilforschung²⁾ gesehen werden. Die Effizienz des jeweils praktizierten Führungsstils ist nach Fiedler in wenigstens dreifacher Hinsicht von der Situation abhängig: Von den Beziehungen der Untergebenen untereinander, von der formalen Machtposition des Führers und von der Wohl- oder Schlecht-strukturiertheit³⁾ der Aufgabenstellung. In Anbetracht von Fiedlers Resultaten⁴⁾ erscheint es nicht möglich, ein spezifisches Führungsverhalten bzw. einen bestimmten Führungsstil in den Anforderungskatalog mit aufzunehmen. Die Beziehung zwischen Führungsverhalten und Leistung dürfte damit wesentlich komplexer sein, als es in empirischen Studien der genannten Art implizit angenommen wird.

Zusammenfassend muß festgestellt werden, daß die vorliegenden empirischen Ergebnisse die Formulierung eines allgemeinen Anforderungsprofils für Führungskräfte kaum zu stützen vermögen. Es zeigen sich signifikante Unterschiede je nach Hierarchieebene, nach Funktionsbereichen⁵⁾ und insbesondere nach situativen Bedingungen. Relativ einfach zu messende Persönlich-

1) Dies betrifft die von Untersuchung zu Untersuchung variierenden Definitionen, Meßverfahren und Grundgesamtheiten.

2) Vgl. hierzu als Überblick Neuberger (1971), S. 50 ff. und S. 65 ff. und die dort genannte Literatur; ferner Kupsch, Picot (1973), S. 373 ff.

3) Vgl. Fiedler (1967), S. 15 ff.

4) Vgl. Fiedler (1967), S. 90 ff.

5) Vgl. die Untersuchung von Stewart (1967).

keitsmerkmale und Einstellungen können ebenfalls nur unter erheblichen Vorbehalten als Indikator für effizientes Führungsverhalten herangezogen werden. Eine Spezifizierung von Persönlichkeitsmerkmalen und Attitüden reicht nicht zur Festlegung eines Anforderungsprofils hin.¹⁾

Die Unzulänglichkeit empirischer Untersuchungen hinsichtlich der an Führungskräfte zu stellenden Anforderungen wird auch in der personalwirtschaftlichen Literatur erkannt.²⁾ Gestützt auf verschiedene, untereinander nicht kompatible empirische Studien³⁾ faßt French beispielsweise zusammen:

"Research shows that they are more intelligent and better educated than nonexecutives, have strong drives and motivations in the direction of managerial activities, are active and aggressive, have an absence of neurotic traits which would impair their ability to relate to other people or to make decisions, can force their way to a decision in spite of the complexities of the situation, have histories of leadership in high school or college, have stronger and broader interests in managerial and related fields, and have experience and knowledge relevant to the executive role."⁴⁾

Die genannten Merkmale dürften in dieser Form kaum für ein Anforderungsprofil geeignet sein, sondern allenfalls eine bestimmte Tendenz aufzeigen.

44. Konsequenzen für die Laufbahnplanung

Die vorstehenden Überlegungen zeigten zwar, daß bestimmte Verhaltenseigenschaften und Fähigkeiten bei erfolgreichen Führungskräften tendenziell eher feststellbar sind; sie waren jedoch zu allgemein formuliert und damit zu weit

1) Vgl. Nieder (1974a), S. 237 f.

2) Vgl. zur Diskussion über die an Führungskräfte zu stellenden Anforderungen z.B. Glueck (1974), S. 341; Patten (1971), S. 409 ff.; Beach (1965), S. 344 ff.; Megginson (1967), S. 291 ff.; besonders ausführlich French (1970), S. 252 ff.

3) Vgl. dazu die ausführlichen Literaturangaben bei French (1970), S. 252 ff. und S. 268 ff.

4) French (1970), S. 267.

interpretierbar, als daß sie die Formulierung eines konkreten Ausbildungszieles gestatteten. Einerseits sind je nach Situation, eingenommener Funktion und Stellung in der Hierarchie unterschiedliche Anforderungen zu stellen; andererseits zeigt die Erfahrung, daß auch erfolgreiche Führungskräfte relativ häufig die Organisation oder den Funktionsbereich wechseln¹⁾ (und damit meist rasch in der Hierarchie aufsteigen). Dies berechtigt zu dem Schluß, daß nicht so sehr spezielle Fachkenntnisse Inhalt eines längerfristigen Ausbildungszieles sein sollten, sondern vielmehr die Fähigkeit, sich spezifisches Fachwissen binnen kurzer Zeit anzueignen und sich rasch auf unterschiedliche Situationen und unterschiedliche Aufgaben einstellen zu können.²⁾

In dieser Forderung ist zwar ebensowenig ein konkretes Ausbildungsziel wie in den vorab zitierten Meinungen zu sehen. Aus ihr ergibt sich jedoch eine deutliche Konsequenz für die grundsätzliche Laufbahngestaltung von Führungskräften: Geht man davon aus, daß ein relativ breites Fachwissen die Fähigkeit zur Einarbeitung in wechselnde Spezialgebiete erleichtert und daß die Fähigkeit zur Bewältigung schlechtstrukturierter Problemstellungen trainierbar ist³⁾, so liegt es nahe, Führungskräfte relativ häufig zu versetzen und dabei jeweils über die Grenzen des Funktionsbereiches hinaus zugehen.⁴⁾ Die Versetzungshäufigkeit erreicht ihre Obergrenze dort, wo die Einarbeitungszeit in keinem Verhältnis mehr zu der dabei erreichten Vielseitigkeit steht und die Leistungseffizienz zu sehr beeinträchtigt wird.

Die Inkonsistenz des vorliegenden Datenmaterials zur Frage der an Führungskräfte zu stellenden Anforderungen führt damit zum gleichen Resultat wie die in Kapitel 35. angestellten Überlegungen; diese sprachen - ausgehend von dem allgemeinen Organisationsziel der Überlebens- und Anpassungsfähigkeit - ebenfalls für eine vergleichsweise häufigere Versetzung jeder Führungskraft zwischen Stellen unterschiedlichen Aufgabeninhaltes und damit für eine flexiblere

1) Vgl. dazu die empirische Untersuchung von Dröll, Dröll (1974).

2) Ähnlich Häusler (1969), S. 23.

3) Vgl. hierzu die lerntheoretischen Ausführungen bei Müller (1971), S. 90 ff.

4) Kritisch äußert sich hierzu allerdings Oettli (1970), S. 210 f.

Konzipierung individueller Laufbahnen. Somit erlaubt die Berücksichtigung der Situation in der Praxis eine ähnliche Schlußfolgerung wie die Bezugnahme auf die von der Theorie postulierten längerfristigen Organisationsziele oder Systembedingungen. Die Konsequenzen für die Gestaltung der Laufbahnplanung stimmen mit den in Kapitel 35. aufgezeigten überein.

Allerdings kann aus dem hier gezogenen Schluß nicht abgeleitet werden, daß die Versetzungs- und Laufbahnpolitik in der Praxis tatsächlich vom Kriterium der Flexibilität geleitet werden. Dies mag zwar vereinzelt der Fall sein; die oben beispielhaft angeführten Wechsel zwischen den Organisationen sind jedoch nicht das Ergebnis einer gesteuerten Laufbahnpolitik, sondern entspringen individuellen Entscheidungen.

Zur Verdeutlichung sei auch betont, daß die Entscheidung nicht etwa notwendigerweise für ein primär von individueller Anpassungsfähigkeit geprägtes "Anforderungsprofil" - das hier mehr Leitlinie als konkrete Zielsetzung darstellt - fallen sollte oder müßte. Wie zum Teil schon ausgeführt, sind bei dieser Entscheidung weitere Argumente von Bedeutung - etwa die faktische Relevanz der Anpassungsfähigkeit für die betreffende Organisation, das Maß der tatsächlich gegebenen Austauschbarkeit von Führungskräften zwischen sehr spezialisierten Funktionsbereichen, die Vertretbarkeit häufiger, die kurzfristige Leistungseffizienz belastender Einarbeitungszeiten, die Bereitschaft der Führungskräfte zu eventuellen Wohnsitzwechseln oder das Vorhandensein der zur Koordination erforderlichen Planungskapazität. Sachlich zwingend begründbar ist die Entscheidung mit Sicherheit nicht; so erscheint beispielsweise eine Abwägung von Flexibilität und Produktivität stets problematisch.

5. Die Entscheidung über den Führungsstil in der Organisation

Der Führungsstil kennzeichnet die Art und Weise der Verhaltensbeeinflussung einer Person oder Personenmehrheit zur Erreichung vorgegebener oder gemeinsamer Zielsetzungen.¹⁾ Er bezeichnet damit die jeweilige Variante der Willens-

1) Vgl. Kupsch, Picot (1973), S. 373.

bildung und -durchsetzung.¹⁾ Jeder Führungsstil versucht "die Probleme der Leitungsorganisation unter Dominanz einer umfassenden Grundidee zu lösen".²⁾ Die Wahl des in einer Organisation praktizierten Führungsstils braucht dabei nicht Gegenstand einer expliziten Entscheidung zu sein; das Führungsverhalten kann sich ebenso unreflektiert aus Gewohnheit oder Tradition herausgebildet haben. Die Bedeutung des jeweiligen Führungsstils für den Erfolg der Organisation wurde jedoch in letzter Zeit zunehmend erkannt.

Da der Führungsstil den gesamten Prozeß der Entscheidungsfindung und Entscheidungsdurchsetzung prägt, ist in der Entscheidung über den zu praktizierenden Führungsstil eine der wesentlichen konstituierenden Entscheidung der Organisation überhaupt zu sehen.³⁾ Sie gibt nicht nur das Bild einer Organisation von ihren Mitarbeitern wieder, sondern präjudiziert auch in zum Teil erheblichem Umfang den künftigen Einsatz des personalpolitischen Instrumentariums.⁴⁾ Allerdings soll in dieser Arbeit nicht näher auf die Problematik der Bestimmung eines "optimalen" Führungsstils eingegangen werden; hierzu kann auf die einschlägige Literatur verwiesen werden.⁵⁾ Vielmehr ist zunächst darzustellen, in welcher Hinsicht die Führungsstilentscheidung für die Laufbahnplanung von Bedeutung sein kann (51.). Zu einer differenzierteren Klärung dieser Frage bedarf es jedoch einer kurzen Betrachtung der Ausprägungsmöglichkeiten des Führungsverhaltens (52.). Im Anschluß daran kann dann aufgezeigt werden, welche Konsequenzen aus dem Vorhandensein eines bestimmten Führungsstils für die Konzipierung einer Laufbahnplanung zu ziehen sind (53.).

51. Die Bedeutung des Führungsstils für die Laufbahnplanung

Im täglichen Arbeitsprozeß dokumentiert sich ständig der in einer Organi-

1) Vgl. Witte (1969a), Sp. 595.

2) Witte (1969a), Sp. 595.

3) Vgl. v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 79.

4) Vgl. ebd., S. 79.

5) Vgl. dazu ausführlich Kupsch, Picot (1973), S. 373 ff. und die dort genannte Literatur.

sation praktizierte Führungsstil; er überlagert die Art und Weise der Problemlösung ebenso wie die sozialen Interaktionen zum Zwecke der Realisation einer getroffenen Entscheidung. Damit deckt er das gesamte Verhaltensspektrum eines Organisationsmitgliedes innerhalb seiner formalen Rolle ab. Das informale Verhalten wird zwar von der Führungsstilentscheidung nicht gezielt gestaltet, dürfte aber indirekt deutlich beeinflußt werden.¹⁾

Wie jede konstituierende Entscheidung engt die Führungsstilentscheidung den künftigen Aktionsspielraum der Organisation ein und lenkt deren künftiges Handeln in bestimmte Richtungen. Für die Laufbahnplanung ist dies in zweierlei Hinsicht der Fall:

Einerseits kann der Führungsstil das Objekt der Laufbahnplanung betreffen; d.h. die Voraussetzungen, auf denen das Planungsziel aufbaut. Sieht man die Laufbahnplanung als das Instrument im Rahmen des Management Development, das zur zielgerichteten Entwicklung des Führungspersonals durch die Gestaltung von Laufbahnen beiträgt, so können vom jeweils praktizierten Führungsstil in der Organisation Prämissen gesetzt werden, welche die "Entwickelbarkeit" der Führungskräfte beeinflussen - etwa durch Motivierung seitens der Vorgesetzten, durch Förderung oder Unterdrückung von Initiativen und Aktivitäten, durch Unterstützung oder Beschränkung individueller Wünsche und Interessen. Der Führungsstil vermag somit insgesamt eine auf die Entfaltung der persönlichen Leistungsfähigkeit abgestellte personale Entwicklung zu unterstützen. Damit vermag er nicht nur die Voraussetzungen für eine Laufbahnplanung schaffen zu helfen (bzw. weitgehend zu verhindern), sondern auch zur Realisation des Zieles der Personalentwicklung beizutragen.

Andererseits kann eine Laufbahnplanung auch nicht ohne Berücksichtigung der Führungsstilkonzeption in die Tat umgesetzt werden. Im Vollzug der Planung werden laufend Entscheidungen (z.B. über Versetzungen) getroffen, die den Mitarbeiter unmittelbarer als Sachentscheidungen berühren und deren Realisation für ihn von erheblicher Bedeutung ist. In die Konzipierung dieser das

1) Vgl. hierzu Nieder (1974a), S. 40 ff.

individuelle Vorankommen betreffenden Entscheidungsprozesse und der zugehörigen Durchsetzung sind also die von der Führungsstilentscheidung gesetzten Prämissen einzubeziehen.

52. Ausprägungen von Führungsstilen

Unterschiedliche Führungsstile können zu unterschiedlichem Verhalten der Geführten und damit unter Umständen auch zu unterschiedlichen Beiträgen zur organisatorischen Zielerreichung führen.¹⁾ Primäres Entscheidungskriterium für die Kerngruppe der Organisation bei der Wahl eines "optimalen" Führungsstils wäre damit dessen langfristiger Beitrag zur Leistungserstellung oder Leistungswirksamkeit der Organisation. Da dieses Kriterium jedoch keinen klaren Beurteilungsmaßstab zur Einnordung der Führungsstilalternativen beinhaltet, werden in der Diskussion verschiedene Ersatzkriterien herangezogen. Neben Leistungsgrößen wie z.B. Gewinn und Produktivität finden dabei auch Meinungsgrößen wie Zufriedenheit und Verhaltensgrößen wie Fluktuation oder Konflikthäufigkeit Anwendung.²⁾ Inwieweit diese Ersatzkriterien tatsächlich in einem Mittel-Zweck-Verhältnis zu dem Leistungsziel der Organisation stehen, muß als weitgehend ungeklärt gelten. Die Verwendung eines dieser Kriterien oder auch die gleichzeitige (gewichtete oder ungewichtete) Heranziehung mehrerer dieser Kriterien für die Entscheidung über den Führungsstil bedeutet somit stets eine Wertung, die eine Abwägung der Interessen von Organisation und Geführten beinhaltet.³⁾ Damit wird die Entscheidung für einen Führungsstil letztlich auch eine Frage außerwirtschaftlicher Kriterien.⁴⁾

An dieser Stelle geht es jedoch nicht um eine Abwägung der Determinanten dieses Entscheidungsproblems, sondern um die Implikationen des jeweils prak-

1) Vgl. dazu die empirischen Arbeiten von Fiedler (1967), S. 90 ff.

2) Vgl. Neuberger (1971), S. 59.

3) Dies wird am Beispiel der ungeklärten Relation zwischen Zufriedenheit und Leistung deutlich. Vgl. dazu Kapitel II/3.

4) Dies betont Kupsch (1974), S. 201.

tizierten Führungsstils¹⁾ für die Realisierung einer Laufbahnplanung. Hierzu bedarf es einer kurzen Darstellung der Elemente verschiedener Führungsstile. Eine Auflistung der verschiedenen Modelle des Führungsverhaltens im Sinne voneinander abgegrenzter und sich gegenseitig ausschließender Alternativen erscheint jedoch angesichts der Vielzahl und der gegenseitigen Überschneidungen der in der Literatur diskutierten Varianten nicht möglich.²⁾ Stattdessen hat sich die Führungsstildiskussion auf die Erarbeitung von Kriterien konzentriert, anhand derer die Vielzahl möglicher Führungsstiltypen beschrieben und abgegrenzt werden kann. Dabei haben sich die folgenden fünf Verhaltensdimensionen als die am häufigsten erwähnten herauskristallisiert:³⁾

1. Partizipationsrate des Führers an Gruppenaktivitäten
2. Ausmaß der Strukturierung und Dirigierung der Gruppenaktivitäten
3. Kontrollniveau
4. Grad der Zentralisierung der Entscheidungsgewalt
5. Aktivitätsniveau zur Motivation der Mitarbeiter

Betrachtet man den kooperativen Führungsstil einerseits und den autoritären Führungsstil andererseits als Endpunkte eines Kontinuums, mit dessen Verlauf die Ausprägung dieser Verhaltensdimensionen zu- bzw. abnimmt, so lassen sich diese beiden Alternativen wie folgt beschreiben:

Der kooperative Führungsstil⁴⁾ zeichnet sich aus durch eine hohe Partizipationsrate des Führers an Gruppenprozessen, durch geringe Strukturierung und Dirigierung, durch ein niedriges Kontrollniveau, durch Dezentralisierung der Entscheidungsgewalt infolge Delegation und durch ein hohes Aktivitätsniveau der Mitarbeitermotivation.

1) Dabei muß unterstellt werden, daß innerhalb der Organisation ein einheitlicher Führungsstil praktiziert wird.

2) Auf diese Alternativenproblematik weisen Kupsch, Picot (1973), S. 373 ff. hin.

3) In Anlehnung an Neuberger (1971), S. 65. Vgl. auch die dort angegebene Literatur.

4) Vgl. auch Gaugler (1969), S. 114 ff.

Der autoritäre Führungsstil ist gekennzeichnet durch eine geringe Partizipationsrate des Führers, ein hohes Maß an Strukturierung und Dirigierung, ein hohes Kontrollniveau, durch Zentralisierung der Entscheidungsgewalt und durch geringe Mitarbeitermotivation.¹⁾

Neben dieser Einteilung mit Hilfe von fünf Verhaltensdimensionen finden sich zahlreiche weitere Kategorisierungen, die zur Abgrenzung weniger Kriterien oder auch nur ein einziges heranziehen, wie etwa Zentralisierung/Dezentralisierung²⁾ oder Mitarbeiter-/Aufgabenorientierung.³⁾ Infolge der Dimensionsverschiedenheit der zugrundgelegten Kriterien ist dabei eine Vergleichbarkeit nur teilweise gegeben.

In der Folge soll aufgezeigt werden, welche Konsequenzen sich aus bestimmten Ausprägungen der fünf genannten Verhaltensdimensionen für die Konzipierung und Realisierung der Laufbahnplanung ergeben können.

53. Konsequenzen des Führungsstils für die Laufbahnplanung

In der folgenden Überlegung wird von einer im Sinne der obigen Definition kooperativen Führungsstilvariante ausgegangen. Es soll also versucht werden, aus der jeweils diesem Führungsstiltyp entsprechenden Ausprägung der fünf charakteristischen Verhaltensdimensionen einige tendenziell gültige Aussagen abzuleiten, welche zum einen die Voraussetzung der Laufbahnplanung betreffen, zum anderen deren Konzipierung. Dabei können allerdings die fünf Kategorien teilweise ähnliche oder identische Schlussfolgerungen nahelegen. Dies dürfte durch eine mögliche partielle Interkorrelation einiger dieser Kriterien zu erklären sein. Es ist z.B. anzunehmen, daß zwischen der Zentralisation der Entscheidungsgewalt einerseits und dem Umfang der Kontrolle andererseits ein positiver Zusammenhang besteht.⁴⁾

1) Vgl. Neuberger (1971), S. 65.

2) Vgl. Tannenbaum, Schmidt (1953), S. 95 ff.

3) Vgl. Blake, Mouton, Barnes, Greiner (1964), S. 133 ff.

4) Diese Vermutung äußern auch Kapsch und Picot (1973), S. 375 f.

Die Partizipationsrate bezeichnet das Ausmaß, in dem sich der Vorgesetzte im Einzelfall konstruktiv an der Lösung von Problemen seiner Untergebenen beteiligt, soweit er hierzu seine Erfahrung einbringen kann. Im Falle eines kooperativen Führungsstils wird dies in größerem Umfang der Fall sein.

Eine derartige fallweise Unterstützung verringert in den Augen des Geführten den hierarchischen Abstand zum Vorgesetzten, erleichtert ihm die Identifikation mit dessen Stellung und seinen Aufgaben¹⁾, ermöglicht ihm das Erkennen eigener Schwächen und Grenzen und beinhaltet zugleich - entsprechendes didaktisches Können des Vorgesetzten vorausgesetzt - die Vermittlung zusätzlichen Wissens bzw. die Einübung bestimmter Techniken und Fertigkeiten. Insofern bedeutet eine konstruktive Mitwirkung des Vorgesetzten zugleich eine Unterstützung der Ausbildung bzw. des Lernprozesses am Arbeitsplatz.²⁾ Dies entspricht genau der Intention des hier vertretenen Konzeptes zur Laufbahnplanung; ein solches kooperatives Element des Führungsverhaltens hilft somit die Voraussetzung für eine erfolgreiche Planung zu bereiten.

Auf die Realisation der Laufbahnplanung läßt sich dies etwa wie folgt übertragen: Auch der individuelle Aspekt des Werdegangs eines Mitarbeiters in der Organisation wird vom Vorgesetzten als Problem erkannt, zu dessen Lösung er im Rahmen seiner Möglichkeiten beizutragen hat. Er wird also zum einen dem Untergebenen helfen, eine in dessen wie auch im Interesse der Organisation liegende Entwicklung zu nehmen, zum anderen aber auch zur Lösung dabei entstehender intraindividuellen Konflikte beitragen. Die berufliche Weiterentwicklung des Untergebenen wird damit zum ausdrücklichen Anliegen des Vorgesetzten.³⁾

1) Vgl. hierzu auch S. 217 dieser Arbeit.

2) Vgl. hierzu die Literaturangaben zur Stellung des Vorgesetzten auf S. 119 dieser Arbeit.

3) "For a development program to be affective, every manager must assume personal responsibility (1) for helping his immediate subordinate develop and (2) for insisting that these subordinates in turn contribute to the development of those under him." Strauss, Sayles (1967), S. 546.

Mit dem Grad der Strukturierung und Dirigierung von Gruppenaktivitäten

wird festgelegt, inwieweit die Untergebenen die Durchführung einer ihnen insgesamt übertragenen Aufgabenstellung unter sich selbst regeln und inwieweit sie bei der Wahl der zur Abstimmung erforderlichen Mittel freie Hand haben.

Ein geringes Maß an Strukturierung, wie es für den kooperativen Führungsstil bezeichnend ist, bedeutet die Übertragung von Vorgesetztenfunktionen auf die Untergebenen, indem diese selbst die Arbeitstellung unter gegenseitiger Abstimmung vorzunehmen haben. Dies erfordert einen Einblick in Umfang und Struktur der Aufgabenstellung, eine gegenseitige Einschätzung der individuellen Leistungsfähigkeit und trägt zur Einübung gewisser sozialer Fertigkeiten bei (wie Überzeugung, Argumentation, Schlichtung von Interessengegensätzen). Weiterhin erweitert es den Verantwortungsbereich der Untergebenen, indem diese selbst für eine erfolgreiche Koordination und Auswahl der einzusetzen den Methoden und damit auch die ordnungsgemäße Erledigung der Aufgabenstellung einzustehen haben. Damit können den Geführten im Rahmen deren täglichen Arbeit sukzessive Funktionen übertragen werden, die sie auf die spätere Übernahme umfangreicherer Aufgaben vorbereiten.

Während also deutlich wird, daß durch weitgehenden Verzicht auf Strukturierung Verantwortungsgefühl, Problembewußtsein und Koordinationsfertigkeit schon im täglichen Arbeitsprozeß positiv entwickelt werden können und somit wiederum die Zielsetzung des Management Development und der Laufbahnplanung zu unterstützen vermögen, erscheinen Schlußfolgerungen für die Ausgestaltung des Planungssystems weniger naheliegend. Eine gemeinsame Laufbahngestaltung und damit eine kooperative Lösung des Aufstiegsproblems dürfte aufgrund der dabei unumgänglichen Selektion kaum möglich sein. Einen Niederschlag finden kann dieses Element des kooperativen Führungsverhaltens jedoch in bestimmten Varianten der Leistungsbeurteilung (peer rating¹⁾, Beurteilung durch Untergebene²⁾ sowie in dem Versuch, über die den Laufbahn-

1) Vgl. z.B. Barrett (1966), S. 112 ff.

2) Vgl. Schreyögg (1973).

entscheidungen zugrundegelegten Daten und Kriterien in einem Überzeugungsprozeß eine gemeinsame Meinung herbeizuführen.

Das Kontrollniveau bezeichnet das Ausmaß, in dem Meldungen über den Abschluß bzw. Fortschritt von Einzelaktivitäten, welche zur Erfüllung der dem Untergebenen übertragenen Aufgabenstellung gehören, zum Vorgesetzten fließen. Ein kooperativer Führungsstil ist durch ein vergleichsweise niedriges Kontrollniveau gekennzeichnet.

Ein weitgehender Verzicht auf Rückinformationen über den jeweiligen Stand der Aufgabenerfüllung überträgt dem Untergebenen die Verantwortung für die ordnungs- und termingemäße Durchführung seines Aufgabenbereiches. Ein niedriges Kontrollniveau verpflichtet den Untergebenen somit nicht nur zur selbständigen kritischen Einschätzung seiner eigenen Leistungen und zur Einteilung seiner Aktivitäten, sondern auch zur Einleitung gegebenenfalls notwendiger Korrekturmaßnahmen. Dies trägt wiederum zu einem höheren Verantwortungsbewußtsein, zu höherer Kritikfähigkeit und Selbständigkeit bei.

Ein weitgehender Verzicht auf Kontrolle des Mitarbeiters hinsichtlich dessen Werdegang kann nur im Zusammenhang mit der Beratungs- und Unterstützungstätigkeit des unmittelbaren Vorgesetzten gesehen werden. Angesichts der Komplexität des Problems für den Mitarbeiter, seinen eigenen Werdegang zu planen und zu dessen Realisierung beizutragen, erscheint es hier allenfalls sinnvoll, Fremdkontrolle durch Selbstkontrolle zu ersetzen und damit dem Mitarbeiter die Möglichkeit einer laufenden Selbsteinschätzung zu gewähren. Hierzu können Instrumente wie eine management by objectives-Konzeption mit detaillierten Leistungsstandards, an denen der Untergebene seine Leistungsfähigkeit jederzeit einzuschätzen vermag, ebenso beitragen wie eine partizipative Leistungsbeurteilung.¹⁾

Die Zentralisierung der Entscheidungsbefugnis bezeichnet das Ausmaß, in welchem der Vorgesetzte über die Mittel zur Durchführung der von ihm de-

1) Vgl. Kapitel V/21.

legierten Aufgabenstellung selbst entscheidet bzw. inwieweit er seinen Untergebenen eine Mitwirkung einräumt oder ihnen durch die Setzung vergleichsweise weniger Prämissen einen weiten Entscheidungsspielraum beläßt.

Eine für den kooperativen Führungsstil typische Dezentralisation der Entscheidungsbefugnis bedeutet die teilweise oder vollständige Delegation von Mittelentscheidungen an den Untergebenen. Dabei sind verschiedene Grade dessen Entscheidungsbeteiligung möglich - von der bloßen Anhörung der Meinung der Untergebenen über die Einarbeitung ihrer Vorschläge bis zur vollständigen Übertragung der Entscheidung. Im letzteren Fall übt der Vorgesetzte nur noch eine koordinierende Funktion aus. Weitgehende Delegation beinhaltet für den Untergebenen freie Mittelwahl und damit auch die Verantwortung für die eingesetzten Mittel. Sie fördert dessen Problemerkennungs- und -lösungsfähigkeit und unterstützt damit - in Verbindung mit entsprechender Unterstützung durch den Vorgesetzten - dessen Ausbildungsprozeß.

Bei der Durchführung der Laufbahnplanung ist dem Mitarbeiter analog eine ähnliche Mitwirkung an der Entscheidungsfindung über die Maßnahmen einzuräumen, die seinen Werdegang tangieren. Dies betrifft einmal die Formulierung eines allgemeinen Laufbahnzieles, das die aufgrund der Interessen und Entwicklungsmöglichkeiten künftig in Betracht kommenden Tätigkeitsbereiche umreißt, zum anderen die Mitsprache bzw. die Entfaltung eigener Initiative bei laufenden laufbahnrelevanten Entscheidungen wie Versetzung oder Teilnahme an Ausbildungsveranstaltungen.¹⁾

Der Grad der Aktivierung der Motivation der Mitarbeiter bezeichnet das Ausmaß, in welchem der Vorgesetzte die Untergebenen nicht durch bloße Anordnung und durch die Androhung von Sanktionen zur Aufgabenerfüllung anhält, sondern durch Überzeugungsprozesse. In diesen Überzeugungsprozessen vermittelt der Vorgesetzte dem Geführten verschiedene Anreize, deren Erlangung aus dessen Sicht eine Belohnung darstellt. Hierzu gehören insbesondere die

1) Vgl. die näheren Ausführungen zur Partizipation an Laufbahnentscheidungen durch das Organisationsmitglied in Kapitel V/5.

Anerkennung, die Vermittlung der Bedeutung des Arbeitsinhaltes oder das Aufzeigen der dabei erzielbaren Leistung.¹⁾

Eine Motivierung beinhaltet damit eine umfangreiche Informierung des Untergebenen über Inhalt und Konsequenzen der von ihm wahrzunehmenden Aufgaben. Insofern überschneidet sich diese Verhaltensdimension in ihren Konsequenzen weitgehend mit den vorgenannten, da diese eine entsprechende Information voraussetzen. Von den dort aufgezeigten Aspekten - größerer Entscheidungsspielraum, höhere Verantwortung, geringere Überwachung - gehen bereits erhebliche motivierende Wirkungen aus.

Die Konzipierung einer Laufbahnplanung, die diesem Aspekt eines kooperativen Führungsstils entsprechen soll, müßte entsprechend die Mitarbeiter zur Entwicklung und Verfolgung von Laufbahnzielen motivieren. Zum einen wären die Mitarbeiter von der Notwendigkeit und dem Nutzen der Planung sowie der Zweckmäßigkeit ihrer Ausgestaltung zu überzeugen. Dies erfordert eine Offenlegung des Planungssystems und der dabei zum Zuge kommenden Kriterien. Zum anderen sind dem Mitarbeiter im Rahmen der Betreuung durch seinen Vorgesetzten seine Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und seinerseits gezeigte Entwicklungsansätze durch Anerkennung und Unterstützung zu fördern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die aufgezeigten Elemente eines kooperativen Führungsverhaltens den Entwicklungsprozeß des Organisationsmitgliedes im Hinblick auf eine spätere Übernahme höherer Verantwortung ständig fördern und unterstützen. "Kooperative Führung begünstigt ... die Ausbildung und die Entwicklung von Mitarbeitern, insbesondere auch von Führungs- und Nachwuchskräften. Aufgrund ihrer regelmäßigen Mitwirkung an Entscheidungen können sich die Mitarbeiter auf die verantwortliche Bewältigung von Entscheidungsaufgaben vorbereiten. Sie haben Gelegenheit, ihren Beitrag zur Entscheidungsfindung kontinuierlich zu vergrößern, bis sie sich als Führungskraft qualifiziert haben. Der Aufstieg kann Schritt für Schritt erfolgen, ohne daß große

1) Vgl. die Bedeutung dieser Faktoren für Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung in Kapitel II/22. bzw. II/23.

re Stufen zu überwinden wären. Er wird auch dadurch erleichtert, daß die Distanz zwischen Führern und Geführten gering und eine Einstellungsänderung kaum erforderlich ist. Der Unterschied zwischen Führer und Geführten ist lediglich gradueller Natur; prinzipiell unterscheiden sie sich in ihrem Verhalten und ihren Eigenschaften nicht."¹⁾ Ein kooperatives Führungsverhalten stellt damit die innerhalb der Linien- oder Stabsstelle ausgeübte Tätigkeit in den Dienst der Qualifizierung und entspricht somit der Zielsetzung der Laufbahnplanung, welche die Personalentwicklung über eine sinnvolle, d.h. dem Laufbahnziel dienende Abfolge der Tätigkeiten zu realisieren versucht.

Umgekehrt dürfte ein autoritärer Führungsstil, welcher sich durch die jeweils entgegengesetzte Ausprägung der hier genannten Verhaltenselemente auszeichnet, zu der Personalentwicklung kaum einen Beitrag leisten: "er behindert die Ausbildung geradezu und schränkt die Aufstiegsmöglichkeiten ein".²⁾ Die tägliche Arbeit beinhaltet somit kaum einen Ausbildungseffekt, der einen späteren Aufstieg begünstigen könnte. Weiter erhält der Untergebene im Bedarfsfall vom Vorgesetzten die notwendige Unterstützung, noch werden ihm Funktionen übertragen, deren Beherrschen für das Ausüben einer Vorgesetztenrolle als Bedingung gelten kann. Darüber hinaus wird von ihm bei einem eventuellen Aufstieg binnen kurzer Zeit ein ausgeprägter Rollenwechsel³⁾ verlangt. Mit einem autoritär orientierten Führungsstil ist das Prinzip der "Beförderung aus den eigenen Reihen" und damit auch jede Konzeption einer langfristigen Personalentwicklung kaum vereinbar.⁴⁾

1) v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 118 f.

2) v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 118.

3) Vgl. hierzu Fürstenberg (1962), S. 117 ff.

4) Damit soll nicht gesagt sein, daß ein kooperativer Führungsstil notwendig zu höherer Zufriedenheit und besserer Leistungswirksamkeit führe. Vgl. zur Kritik an kooperativen Führungsmodellen z.B. Guserl (1973). Zu vermuten ist jedoch, daß ein solches Führungsmodell um so bessere Wirkungen zeigen wird, je systematischer das Führungspersonal im Zuge der langfristigen Personalentwicklung zu einem entsprechenden Führungsverhalten angehalten wird.

V. Entscheidungstatbestände bei der Gestaltung des Planungssystems

Im vorangegangenen Abschnitt IV wurde dargestellt, daß die Möglichkeiten einer Laufbahnplanung nur im Zusammenhang mit verschiedenen organisatorischen Gegebenheiten zu sehen sind. Diese sind bestimmt durch eine Reihe von "konstituierenden" Entscheidungen - also Entscheidungen, welche das Verhalten der Organisation auf längere Zeit festlegen und nur sehr selten revidiert werden. Es konnte gezeigt werden, daß die Möglichkeiten einer Laufbahnplanung von einigen dieser Entscheidungen in zweierlei Hinsicht abhängen: Zum einen werden mit ihnen die Voraussetzungen geschaffen, welche eine Laufbahnplanung überhaupt erst sinnvoll erscheinen lassen (so erweist sich die Planung bei externer Stellenbesetzung als überflüssig) bzw. deren Zielsetzung zu unterstützen oder deren Realisation zu behindern vermögen. Und zum anderen schränken diese Entscheidungen die Freiheitsgrade bei der Konzipierung eines derartigen Planungssystems deutlich ein, so daß sich dessen Gestalt bereits in Umrissen abzeichnet.

In diesem Abschnitt sollen diejenigen Entscheidungstatbestände untersucht werden, für deren Festlegung im Anschluß an die vorab diskutierten konstituierenden Entscheidungen noch ein Gestaltungsspielraum verbleibt. Den Ausgangspunkt hierzu bildet eine weitere Eingrenzung des hier diskutierten Konzeptes der Laufbahnplanung: Zugrunde gelegt wird diejenige Konstellation an Resultaten der konstituierenden Entscheidungen, unter der die Laufbahnplanung die eingangs definierte und in Abschnitt III präzisierte Aufgabenstellung am besten erfüllen kann. Damit entfällt die Erörterung von Gestaltungsproblemen unter solchen organisatorischen Voraussetzungen, welche von einer solchen Planung nur geringen Nutzen erwarten lassen und/oder an sie nur weniger umfassende Anforderungen stellen (1.). Die folgenden Kapitel gelten dann einzelnen Entscheidungstatbeständen bei der Konzipierung innerhalb des gesetzten Rahmens. Ausführlich wird die Problematik der Informationsgewinnung und der Ausgestaltung des entsprechenden Instrumentariums behandelt; von ihm hängen die Möglichkeiten der Laufbahnplanung - wie die jeder Planung - in besonderer Weise ab (2.). Die bei der Versetzung und besonders bei Be-

förderungen anzuwendenden Kriterien sind Inhalt des folgenden Kapitels (3.). Im Anschluß daran ist zu prüfen, inwieweit die Entwicklung bestimmter Laufbahnen im voraus festgelegt werden können (4.). Die Forderung einer Beteiligung der Organisationsmitglieder am Planungsprozeß hat sich schon in der bisherigen Untersuchung abgezeichnet. Im Kapitel 5 wird dargestellt, welche Möglichkeiten der Partizipation dabei bestehen und welche Konsequenzen dies für die Informationspolitik der Organisation mit sich bringt. Die organisatorische Regelung des Planungsprozesses ist schließlich Gegenstand des letzten Kapitels; es gilt dort der Problematik gerecht zu werden, daß die Personalentwicklung einerseits wesentliche Aufgabe des Vorgesetzten ist, andererseits langfristig orientiert sein soll. Die hierfür notwendige Koordination setzt eine intensive Zusammenarbeit verschiedener Instanzen der Organisation voraus (6.).

1. Die Einengung des Entscheidungsspielraums durch die konstituierenden Entscheidungen

Die in Abschnitt IV diskutierten konstituierenden Entscheidungen setzten in verschiedener Hinsicht Prämissen für die Realisation einer Laufbahnplanung. Ausgehend von den Anforderungen, die aus den langfristigen Interessen der Organisation sowie deren Mitglieder an eine solche Planung zu stellen sind - sie führten zu dem in Abschnitt III dargestellten Konzept -, ergaben sich dabei die folgenden Einschränkungen der Freiheitsgrade bei der Planung:

Hinsichtlich der für eine Organisation festzulegenden Planungskonzeption ergab sich, daß wegen des langfristigen Aspektes der Laufbahnplanung ein eher adaptiv orientiertes Planungsverständnis als Voraussetzung anzusehen ist. Weiterhin zeigte sich, daß eine Planung individueller Laufbahnen nur mit dem Prinzip der Beförderung aus den eigenen Reihen zu verbinden ist; eine ausschließlich externe Personalbeschaffung schließt jede Gestaltung von Karrieren innerhalb derselben Organisation aus. Angesichts der Bedeutung der ausgeübten Tätigkeit und der dabei erfahrenen Unterstützung für die persönliche Ent-

wicklung wurde schon eingangs die Laufbahnplanung auch als Ausbildungsplanung verstanden. Folglich kann die Laufbahnplanung dieser Zielsetzung um so eher gerecht werden, je mehr die Organisation die Bedeutung der ständigen Personalentwicklung erkennt und dieser durch eine systematische Konzeption des Management Development Rechnung trägt, das die vielfältigen Möglichkeiten zur Steuerung der Personalentwicklung einbezieht. Dazu gehört insbesondere die Stellenbesetzungspolitik. In welchem Ausmaß von jener Gebrauch gemacht wird, folgt wiederum aus den grundsätzlichen Anforderungen, die in der Organisation an die Führungskräfte gestellt werden. Je mehr die Organisation auf eine breite und weniger spezielle Ausbildung Wert legt, desto notwendiger wird sie auf eine Koordination der Laufbahngestaltung angewiesen sein. Schließlich zeigt es sich, daß ein kooperativer Führungsstil die laufende Qualifizierung am Arbeitsplatz erheblich zu unterstützen vermag, während umgekehrt ein eher autoritäres Führungsverhalten der laufenden Ausbildung im Wege steht und damit eine Laufbahnplanung weitgehend überflüssig macht.

Sicherlich können Laufbahnen auch dann im voraus festgelegt und aufeinander abgestimmt werden, wenn obige Voraussetzungen nicht gegeben sind. Laufbahnplanung kann auch im Sinne eines satisfazierenden Planungsverständnisses erfolgen; zu erwarten ist dann allerdings, daß durch eine übermäßige Vereinfachung tatsächlicher Verhältnisse (d.h. eine zu drastische Reduktion der natürlichen Komplexität) der eigentliche Zweck der Planung - die Schaffung künftiger Handlungsspielräume - ins Gegenteil verkehrt und damit die Anpassungsfähigkeit der Organisation bedroht wird. Auch können Laufbahnen unter weitgehender Vernachlässigung des dabei erzielbaren Ausbildungseffektes geplant werden; damit setzt man sich jedoch gerade über die Erkenntnis hinweg, daß die Qualifikation des Führungspersonals ganz überwiegend am Arbeitsplatz erfolgt und nicht durch außerhalb des Arbeitsplatzes stattfindende Ausbildungsmaßnahmen hinreichend ersetzt werden kann. Ebenso kann die Planung fester Laufbahnen für spezialisierte Einsatzgebiete durchaus sinnvoll sein - z.B. dann, wenn der laufenden Anpassungsfähigkeit nur sekundäre Bedeutung zukommt.

In der Folge sollen die damit angedeuteten Varianten von Laufbahnplanung nicht weiter verfolgt werden: Zum einen werden sie nicht den Anforderungen gerecht, die zu Beginn der Arbeit aus den organisatorischen wie individuellen Interessen abgeleitet wurden; zum anderen bilden sie Sonderfälle des in Abschnitt III besprochenen Konzeptes, die durch den Abstrich einzelner Funktionen aus diesem hervorgehen. Der folgenden Diskussion werden daher die nachstehenden, seitens der Organisation vorgegebenen Ausgangsbedingungen zugrunde gelegt:

1. Die Organisation verfügt über Erfahrung und Instrumentarium zur Durchführung einer langfristigen, adaptiv orientierten Planung.
2. Die Organisation besetzt ihre Führungsstellen überwiegend aus den Reihen ihrer eigenen Führungs- und Nachwuchskräfte.
3. Die Organisation betreibt eine systematische Personalentwicklung, welche die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten - insbesondere die Qualifikation am Arbeitsplatz - weitgehend auszuschöpfen versucht.
4. Die Organisation versucht - Infolge der Vorrangigkeit der jederzeitigen Anpassungsfähigkeit - ihre Führungskräfte vergleichsweise breit auszubilden.
5. Die Organisation praktiziert einen ausgeprägt kooperativen Führungsstil.

2. Die Entscheidung über den Datenbedarf und die Datengewinnung

Wie schon früher aufgezeigt, wird im Rahmen der Laufbahnplanung versucht, das bestehende Potential an Führungskräften - das gegebenenfalls durch die Neueinstellung vergleichsweise unqualifizierter Nachwuchskräfte zu ergänzen ist - dem Bedarf der Organisation anzupassen, wozu eine Reihe von Ausbildungs- oder Qualifikationsmethoden zur Verfügung steht. Den wichtigsten Beitrag zur Qualifikation vermag dabei die jeweils ausgeübte Linien- oder Stabsfunktion selbst zu leisten.

Eine notwendige Voraussetzung der Planung ist in der Beschaffbarkeit hinreichender Informationen über die drei genannten Komponenten der Laufbahnplanung zu sehen - d.h. über den jeweiligen Bestand an Führungskräften, über den derzeitigen und künftigen Bedarf der Organisation und über die zur Verfügung stehenden Ausbildungsmethoden. In diesem Kapitel soll das hierfür in Frage kommende Informationsinstrumentarium untersucht werden. Dabei ist jeweils zu erwägen, welche Folgen sich aus der Qualität dieser Informationen für die praktische Durchführung der Planung ergeben können.

Zur Erfassung des vorhandenen Bestandes an Führungskräften stehen zwei unterschiedliche Verfahren zur Verfügung. Während die Leistungs- und Verhaltensbewertung das in der Vergangenheit gezeigte Verhalten zu bewerten versucht und dabei - implizit oder explizit - auf die künftig zu erwartende Leistungsabgabe schließt (21.), hat die Potentialbeurteilung eine Prognose der Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten mit Hilfe verschiedener Testverfahren zum Gegenstand (22.). Der qualitative und quantitative Bedarf der Organisation an Führungskräften folgt aus der Planung der Organisationsentwicklung; er konkretisiert sich in den für die jetzige oder künftige Perioden geltenden Stellenbeschreibungen (23.). Die Erfassung der zur Personalentwicklung einzusetzenden Methoden ist Inhalt des Kapitels 24.

21. Die Eignungsermittlung durch die Leistungs- und Verhaltensbewertung

211. Inhalt der Leistungs- und Verhaltensbewertung

Gegenstand der Leistungsbewertung¹⁾ ist die Gewinnung von Informationen über die in der abgelaufenen Periode individuell erbrachten Leistungen und damit über den Beitrag des einzelnen zur organisatorischen Leistungserstellung und Zielerreichung. Eine solche Beurteilung durch Dritte erfolgt in jeder Organisation mehr oder weniger kontinuierlich, da ohne eine Würdigung des indi-

1) Vgl. zur Leistungsbeurteilung allgemein Seeli (1961); Kosiol (1962); Hundt (1965); Segesser (1966); Bieding, Wendler (1970).

viduellen Beitrages Personalentscheidungen kaum denkbar sind. Zur Diskussion steht hier die Leistungsbeurteilung jedoch nur insoweit, als ihr ein systematisches Konzept zugrunde liegt.¹⁾ Dies dürfte in der überwiegenden Mehrzahl von größeren Organisationen der Fall sein; so wurde z.B. schon Ende der fünfziger Jahre in 87 % aller amerikanischen Industriebetriebe mit über 1000 Beschäftigten die Leistungsbeurteilung in systematischer Weise durchgeführt.²⁾

Die Durchführung der Leistungsbewertung kann einer Reihe unterschiedlicher Zwecke dienen:³⁾

Der ursprüngliche Zweck besteht in der Ermittlung einer Basis zur "gerechten" Gehaltsfindung. Dabei wird zum einen unterstellt, daß eine Anreizgestaltung entsprechend der tatsächlich erbrachten Leistung als "gerecht" akzeptiert wird; zum anderen, daß höhere Entgelte für zusätzliche Leistungen ähnlich motivierend wirken wie eine geringere Bezahlung für unbefriedigende Leistungen.⁴⁾

Eine regelmäßige Beurteilung und damit Überprüfung der individuellen Leistung bildet zugleich ein wichtiges Kontrollinstrument. Über die laufende Überprüfung individueller Beiträge kann nämlich ständig festgehalten werden, inwieweit die Realisierung getroffener Entscheidungen infolge unzulänglicher individueller Leistungen gefährdet oder unter Umständen nicht mehr möglich erscheint. Damit können Abweichungen der Planerfüllung frühzeitig aufgedeckt und entsprechende Anpassungsmaßnahmen rechtzeitig in die Wege geleitet werden (wie Einsatz zusätzlicher personeller Kräfte, Versetzung, Revision der ursprünglichen Entscheidung, Abwehr möglicher negativer Konsequenzen).⁵⁾

1) Vgl. auch Strauss, Sayles (1967), S. 549 ff.; Beach (1965), S. 258.

2) Vgl. National Industrial Conference Board (1964).

3) Einen Überblick über Entstehung und Funktion der Leistungsbeurteilung gibt Patten (1971), S. 12 f.

4) Vgl. v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 146 ff. und S. 266; Stöcker, Dirks (1970), S. 12 f.

5) "Today performance appraisal is being used more as a tool for corporate planning and less as a method for controlling performance." Sloan, Johnson (1968), S. 15; Patten (1971), S. 259.

Als Motivationsinstrument kommt der Leistungsbeurteilung ebenfalls erhebliche Bedeutung zu.¹⁾ Unter der Voraussetzung eines allgemein akzeptierten Beurteilungsverfahrens vermag die im Urteil enthaltene Anerkennung und Kritik das Verhalten des Beurteilten zu beeinflussen. Die These, daß Lob wie Tadel in ähnlicher Weise auf die Leistungsmotivation einwirken (und zwar ohne an materielle Entgelte gekoppelt zu sein), ist allerdings nicht unumstritten.²⁾

In der jüngeren Zeit zeigten sich Ansätze einer Verlagerung vom Kontroll- zum Planungsinstrument. Dies gilt in zweierlei Hinsicht: Zum einen liegt das Schwergewicht nicht mehr in der Vermittlung von Anreizen, sondern in der Strukturierung der künftig vom Beurteilten zu erbringenden Beiträge. Auf der Basis der in der Vergangenheit gezeigten individuellen Leistung werden die besonderen Stärken des Mitarbeiters ebenso diskutiert wie eventuelle Leistungsdefizite. Diese Informationen werden für die Planung des künftigen Einsatzes und Werdegangs des Mitarbeiters herangezogen. Zum anderen werden aus den bisher gewonnenen Erfahrungen heraus - in der Regel gemeinsam vom Vorgesetzten und Untergebenen - Leistungsziele für die kommende Periode festgelegt, die dem Wissen und den Fähigkeiten des Beurteilten entsprechen. Die Leistungsbeurteilung dient somit nicht nur der gezielten Weiterentwicklung des Managements, sondern ebenso der Umsetzung globaler Sachleistungsziele der Organisation in konkrete Leistungsvorgaben.³⁾

1) Vgl. hierzu Kapitel II/22 und II/23; ferner v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 266.

2) Vgl. dazu die unterschiedlichen Aussagen zur Persönlichkeitstypisierung, besprochen bei Nick (1974), S. 41 ff.

3) Vgl. dazu erstmals McGregor (1970), S. 133 ff. (Nachdruck eines Aufsatzes von 1955), ferner Strauss, Sayles (1967), S. 550: "...can also be used as a springboard for coaching and for helping individuals set goals for their own development". Einen Überblick über die sich wandelnde Funktion der Leistungsbeurteilung gibt Beach (1965), S. 280. Zum Zusammenhang von Leistungsbeurteilung und Mbo-Konzeptionen siehe auch Bartölke (1972), S. 651. Ausführlich hierzu Baur (1973), S. 44ff., 72 ff.; 127 ff., 141 ff.

212. Die Funktion der Leistungsbewertung im Rahmen der Laufbahnplanung

Die aus der Leistungsbeurteilung folgenden Informationen können im Rahmen der Laufbahnplanung in dreierlei Hinsicht von Bedeutung sein:

Einmal kann die in der Vergangenheit gezeigte Leistung als Kriterium für die Versetzung oder Beförderung herangezogen werden. Seitens der Organisation steht dahinter die Vermutung, daß der Beurteilte auch künftig in anderen Positionen vergleichbare Leistungen zeigen wird. Zugleich wird durch die Aussicht auf Beförderung die Leistungsmotivation positiv beeinflusst, denn ein Aufstieg stellt in den Augen des Individuums eine "Belohnung" dar.¹⁾ Auf die verschiedenen möglichen Versetzungskriterien wird noch gesondert eingegangen.²⁾

In engem Zusammenhang damit steht die Verwendung der Leistungsbeurteilung als Indikator des Leistungspotentials einer Führungskraft. Aus der in der Vergangenheit gebrachten Leistung, welche nach verschiedenen Kriterien differenziert werden kann³⁾, wird auf die grundsätzliche Leistungsfähigkeit einer Führungskraft in bestimmten Bereichen geschlossen. Damit wird die Leistungsbeurteilung zum Instrument der Potentialbeurteilung. Auf letztere wird im Verlauf dieser Arbeit ebenfalls noch gesondert eingegangen.⁴⁾

Drittens schließlich können die Informationen aus der Leistungsbewertung zur Planung der individuellen Ausbildung und damit der Karriere herangezogen werden. Im Zuge der Leistungsbeurteilung sind Leistungsvorgaben mit den tatsächlich erzielten Leistungen zu vergleichen; dabei können zugleich die Gründe eventueller Leistungsüberschüsse bzw. -defizite ermittelt werden. Diese

1) Leistung stellt damit in den Augen des Individuums das Mittel zur Erlangung des Aufstiegszieles dar.

2) Vgl. dazu Kapitel V/3.

3) Auf die Vielzahl der verwendeten Kriterien kann hier nicht im einzelnen eingegangen werden. Vgl. hierzu die Literaturübersicht bei Glueck (1974), S. 315 ff. sowie die Zusammenfassung möglicher Kriterien bei Miner (1969), S. 188 ff.

4) Vgl. Kapitel V/22.

ermöglichen eine Einschätzung, inwieweit eventuelle Abweichungen auf äußere Einflüsse oder aber auf die jeweiligen Ausprägungen der individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse zurückzuführen sind. Auf dieser Basis können dann weitere Ausbildungsschritte geplant werden.¹⁾ Die Leistungsbeurteilung wurde in der Vergangenheit meist alleine vom Vorgesetzten anhand vorgegebener Kriterien und Bewertungsskalen durchgeführt. Eine Unterrichtung des Bewerteten fand nur teilweise statt.²⁾ Heute wird jedoch die Leistungsbeurteilung im Management-Bereich zunehmend in einem Gespräch durchgeführt, in der Regel zwischen Vorgesetztem und Untergebenem. Dabei wird ein einvernehmliches Resultat angestrebt.³⁾ Für die Folge wird - auch ihrer Entsprechung mit dem unterstellten Führungsstil wegen - diese Form der Beurteilung zugrunde gelegt.

213. Konsequenzen für die Durchführung der Bewertung

Die Bedeutung der aus der Leistungsbewertung erzielbaren Informationen für die Ausbildungs- und Karrieregestaltung unterstreicht die Notwendigkeit einer sorgfältigen Organisation und Durchführung dieser Informationsgewinnung. Dabei soll - wie in Kapitel 211. zuletzt dargestellt - die Leistungsbewertung insbesondere als Planungsinstrument verstanden werden, welches zwei Arten von Informationen liefert: Zum einen Informationen über den Ist-Zustand hinsichtlich des Leistungsverhaltens bzw. über eingetretene Abweichungen gegenüber der Vorplanung, zum anderen Anregungsinformationen hinsichtlich der künftigen Verwendungsmöglichkeiten des Mitarbeiters und der dazu zweckmäßigen Ausbildungsmaßnahmen. Damit entfernt sich die Leistungsbewertung von ihrer ursprünglichen Zwecksetzung; das Gespräch dient weniger der Feststel-

-
- 1) Damit wird die Leistungsbeurteilung in die coaching-Tätigkeit des Vorgesetzten integriert. Zugleich wird der Beurteilung damit der formelle Charakter genommen. Vgl. Strauss, Sayles (1967). S. 566 f.
 - 2) Vgl. dazu die Zahlenangaben bei Glueck (1974), S. 307; z.B. diskutieren nur 64 % aller Banken die Beurteilungsergebnisse mit den Beurteilten.
 - 3) Vgl. zur Technik des "appraisal counseling" insbesondere die bei Glueck (1974), S. 309 von Maier übernommene Tabelle, außerdem Glueck (1974), S. 208 ff. und die dort genannte Literatur.

lung eines Leistungsverhaltens in der Vergangenheit, sondern der Betreuung und konstruktiven Unterstützung des Mitarbeiters. Diese richtet sich nicht nur auf die laufende Tätigkeit, sondern ebenso auf dessen persönliche Entwicklung.¹⁾

Dabei ist anzustreben, daß die in die Laufbahnplanung einfließenden Informationen nicht nur "wahr" sind, d.h. in den Augen der Beteiligten die tatsächliche Situation wirklichkeitsentsprechend wiedergibt, sondern auch, daß sie von beiden Seiten in ihrem Inhalt akzeptiert werden. Letzteres ist angesichts des bestehenden Interessengegensatzes zwischen Individuum und Organisation (hier repräsentiert durch den Vorgesetzten) keineswegs selbstverständlich; die Forderung beinhaltet jedoch eine frühzeitige Konfliktaustragung²⁾ zugunsten einer später allgemein anerkannten Regelung der individuellen Laufbahnen.

Zur Ermittlung von Vorschlägen zur Gestaltung³⁾ dieses Gespräches liegt es nahe, auf die verschiedenen Dimensionen zurückzugreifen, welche den - hier unterstellten - kooperativen Führungsstil kennzeichnen.

Ausgehend von der hohen Partizipationsrate des Vorgesetzten erscheint die Forderung plausibel, daß der Vorgesetzte dem Beurteilten nicht nur dessen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt, sondern ihn auch bei dabei auftretenden Problemen aktiv unterstützt. Er sollte also vorhandene Unzulänglichkeiten mit dem Beurteilten besprechen und bei deren Abhilfe im Rahmen der laufenden Betreuung behilflich sein.

Im Sinne einer Dezentralisation der Entscheidungsbefugnis scheint es zu liegen, wenn ein Urteil über das gezeigte Leistungsverhalten wie auch die künftigen Entwicklungsmöglichkeiten nicht allein vom Vorgesetzten gebildet wird, sondern wenn darüber ein Konsens erzielt wird. Die Bildung eines übereinstimmenden Urteils dürfte zwar zeitaufwendiger sein, hat aber den Vorteil, daß die Bewertung von Beurteilten nicht nur akzeptiert wird, sondern darüber hinaus von ihm eher als Orientierungshilfe für seine künftige Entwicklung verstanden wird.

1) Vgl. hierzu insbesondere DuBrin (1972), S. 114 ff.

2) Vgl. DuBrin (1972), S. 116.

3) Vgl. hierzu auch Schuler (1974); Nutzhorn (1965); Meyer, Walker (1961), S. 291 ff. Im Zusammenhang mit der Laufbahnplanung Krähenbühl (1971), S. 370 ff.

Der Forderung nach einer Aktivierung der Motivation des Untergebenen dürfte es entsprechen, wenn der Vorgesetzte diesen zur Offenlegung seiner eigenen Vorstellungen hinsichtlich seiner weiteren Karriere und seiner Ausbildungswünsche zu veranlassen versucht. Der Mitarbeiter soll damit stimuliert werden, seinen individuellen Ausbildungsbedarf selbst zu äußern und damit die Richtung seiner Entwicklung selbst zu bestimmen. Zwar wäre es Zufall, wenn dieser individuelle Ausbildungsbedarf mit dem von der Organisation festgelegten¹⁾ identisch wäre: auch dürfte eine Gestaltung von Ausbildung und Entwicklung von den individuellen Wünschen her kaum zu realisieren sein. Dies würde eine laufende Anpassung der Organisation an die schnell wandelbare personelle Situation erfordern; die Stellen müßten von Fall zu Fall auf die jeweilige Qualifikation der Organisationsmitglieder hin zugeschnitten werden.²⁾ Dennoch erscheint es erstrebenswert, individuelle Vorstellungen bei der Planung der Personalentwicklung nach Möglichkeit zu berücksichtigen. Hierfür sprechen insbesondere die dabei zu vermutende höhere Identifikation des Mitarbeiters mit Ausbildungsmaßnahmen und Laufbahnzielen sowie die Aktivierung dessen Initiative, die sich auch auf andere Bereiche übertragen kann.

In der Praxis werden Leistungsbeurteilungen in der Regel einmal pro Jahr durchgeführt. Sie stehen dann relativ unzusammenhängend neben den laufenden Kontakten von Vorgesetzten und Untergebenen. Ein Gespräch im obigen Sinne, das über eine Leistungsbewertung bei weitem hinausgeht, erscheint jedoch nur in Verbindung mit einer laufenden, kooperativen Zusammenarbeit von Vorgesetztem und Untergebenem sinnvoll.³⁾

1) Vgl. zu den Begriffen "organisatorischer/individueller Ausbildungsbedarf" und zu dessen Ermittlung Weber, Weinmann (1973).

2) Vgl. Müller (1971), S. 208. Anderer Meinung ist Wächter (1973), S. 118 f., der allerdings keine Hinweise für die Art dieser wechselseitigen Anpassung gibt.

3) Die Forderung, die "Personalbeurteilung in ein Konzept kooperativer Führung zu integrieren", wird auch von v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 276 erhoben. Vgl. zu diesem Aspekt ferner McGregor (1970), S. 133 ff.; Thompson, Dalton (1970), S. 149 ff.

22. Die Eignungsermittlung durch die Beurteilung des Leistungspotentials

221. Inhalt der Potentialbeurteilung

Unter dem Leistungspotential eines Mitarbeiters soll die Gesamtheit der in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht im einzelnen zu bestimmenden Leistungen verstanden werden, die ein Mitarbeiter in künftigen Perioden zu erbringen vermag. Das aktuelle Leistungspotential beschränkt sich dabei auf diejenigen Leistungen, zu deren Abgabe er aufgrund seiner Qualifikation unmittelbar in der Lage ist. Das latente Leistungspotential umfaßt hingegen solche Leistungen, die erst im Verlauf der weiteren Entwicklung unter dem Einsatz gezielter Förderungsmaßnahmen zu erwarten sind.¹⁾

Die verschiedenen Verfahren zur Beurteilung des Leistungspotentials unterscheiden sich in der Auswahl derjenigen Merkmale in Person oder Verhalten des Individuums, welche als Prädiktoren für die künftige Leistungsentfaltung herangezogen werden. Auch die vorab diskutierte Leistungsbeurteilung wird häufig - implizit oder explizit²⁾ - als Verfahren der Potentialbeurteilung benutzt - und zwar stets dann, wenn von dem bisher gezeigten individuellen Leistungsverhalten auf die künftige Leistungsabgabe geschlossen wird. In diesem Fall wird das bisherige Verhalten in einer vergleichbaren Situation als Prädiktor angesehen.

222. Die Funktion der Potentialbeurteilung im Rahmen der Laufbahnplanung

Die Potentialbeurteilung stellt ein ausschließlich auf die Zukunft gerichtetes Instrument zur Gewinnung von Planungsinformationen dar. Es liefert damit

1) Gebräuchlicher ist der Begriff der Personalbeurteilung. Da unter diesen jedoch vielfach auch die Leistungsbeurteilung subsumiert wird, soll hier der Deutlichkeit wegen nur von Potentialbeurteilung gesprochen werden. Vgl. auch Beach (1965), S. 261. Zum Begriff des aktuellen und latenten Potentials ferner Müller (1971), S. 254 ff.

2) Vgl. die Untersuchung des National Industrial Conference Board (1964); ferner Scott, Clothier, Spriegel (1961), S. 161. Zu dieser Problematik Laurent (1968), S. 2 f.

eine Basis für den künftigen Einsatz der Organisationsmitglieder, indem es deren längerfristig zu erwartende Beiträge in Umrissen festlegt.

In erster Linie findet die Potentialbeurteilung bei Neueinstellungen Verwendung. Anhand ihrer Ergebnisse wird über die künftige Mitgliedschaft eines Kandidaten zur Organisation entschieden. Dabei wird das Vorhandensein bestimmter Persönlichkeits- oder Verhaltensmerkmale als Indiz für eine Eignung angesehen. Welche Konstellation von Merkmalen dabei als erforderlich gelten soll, folgt - im Falle der Einstellung auf eine schon festgelegte Stelle hin - aus den Stellenanforderungen; im Falle der Rekrutierung einer Nachwuchskraft dagegen aus dem allgemeinen Anforderungsprofil, das die Organisation bei Führungskräften für erforderlich hält. Die Formulierung eines solchen allgemeinen Profils ist Gegenstand einer der konstituierenden Entscheidungen der Organisation.¹⁾

Im Anschluß an eine Neueinstellung wird die Potentialbeurteilung vielfach zur Festlegung der Entwicklungsrichtung und damit zur Formulierung eines Laufbahnzieles eingesetzt. Auf diese Weise liefert die Potentialbeurteilung die längerfristige Orientierung für den Werdegang des Organisationsmitgliedes. Sie setzt zugleich Prämissen für dessen kurzfristigen Einsatz in verschiedenen Tätigkeiten und dessen Teilnahme an Maßnahmen zur weiteren Qualifikation.

Die Frage der künftigen Beitragsleistung ist darüber hinaus bei jeder Versetzung von Interesse - insbesondere dann, wenn aus der Leistungsbeurteilung Informationen folgen, welche ein Abweichen der individuellen Entwicklung von dem in der Potentialbeurteilung aufgezeigten Weg signalisieren (etwa Mehr- oder Minderleistungen, Umschichtungen innerhalb der Leistungsstruktur, Wandel in den individuellen Wünschen). Welche Rolle hier die Potentialbeurteilung in Ergänzung zur Leistungsbewertung einnehmen kann, kann erst nach einer Klärung der Praktikabilität dieses Verfahrens festgelegt werden. Hierzu soll im folgenden auf die verschiedenen Methoden der Potentialbeurteilung eingegangen werden.

1) Vgl. grundsätzlich zum Kriterienproblem Zedeck, Blood (1974), S. 76 ff.; Glueck (1974), S. 349 ff.

223. Grundlagen und Methoden der Potentialbeurteilung

Die Leistungsprognose wurde lange Zeit von der Eigenschaftstheorie bestimmt.¹⁾ Diese Theorie besagt, daß der Erfolg einer Mehrheit von Aufgabenträgern ausschließlich von den Eigenschaften und Merkmalen des Führers abhängt. Als Merkmale, welche eine Führerpersönlichkeit kennzeichnen, wurden etwa Intelligenz, Dominanz, Beherrschung, Verantwortungsgefühl oder Kontaktfähigkeit genannt.²⁾ In der Folge wurde versucht, Vorhandensein und Ausprägung dieser Merkmale mit Hilfe von Testverfahren zu identifizieren und mit dem Erfolg von Führungskräften zu korrelieren. Daß es nicht gelang, auf diesem Weg zu signifikanten Ergebnissen zu kommen, wurde schon in Kapitel IV/43 dargestellt. Zwar kann die Eigenschaftstheorie nicht als grundsätzlich unzutreffend verworfen werden, denn ohne Zweifel sind bestimmte persönliche Eigenschaften in Verbindung mit anderen Faktoren für den Führungserfolg von erheblicher Bedeutung; so ist ein Mindestmaß an Intelligenz offensichtlich eine notwendige Voraussetzung.³⁾ Keinesfalls bilden jedoch solche Eigenschaften eine hinreichende Bedingung für den Führungserfolg. Insofern ist die Eigenschaftstheorie zu vage und zu allgemein, als daß sie alleine zur Leistungsprognose herangezogen werden könnte.⁴⁾

Die zur Eigenschaftstheorie gegensätzliche Meinung wird im situationstheoretischen Ansatz vertreten. Dort wird der Führungserfolg aus dem Zusammenwirken verschiedener persönlicher und situativer Faktoren erklärt. Beispielshaft seien hier die Arbeiten von Fiedler genannt. Dort wird der Führungserfolg auf vier verschiedene Faktoren zurückgeführt: Auf das (persönlichkeitsbedingte) Führungsverhalten, auf die Beziehungen der Untergebenen untereinander, auf die formale Machtposition des Führers und auf die Wohl- oder Schlechtstrukturiertheit der Aufgabenstellung.⁵⁾

1) Vgl. Neuberger (1974), S. 1 ff.

2) Vgl. z.B. die Untersuchung von Mann (1959), S. 241 ff.

3) Vgl. S. 138 dieser Arbeit und die dort zitierten Arbeiten.

4) Zu diesem Ergebnis gelangt Neuberger (1974), S. 38 nach einer detaillierten Kritik der Eigenschaftstheorie. Ähnlich auch French (1970), S. 251.

5) Vgl. S. 141 dieser Arbeit.

In der Folge werden unter dem Gesichtspunkt ihrer Leistungsfähigkeit die wesentlichen Verfahren erwähnt, die in der Praxis zur Potentialbeurteilung herangezogen werden.

Intelligenz-, Persönlichkeits- und Leistungstests

Auf die zu vernachlässigende Bedeutung der Intelligenz als Kriterium für den Führungs- oder Leistungserfolg wurde schon an anderer Stelle hingewiesen. Obwohl in breiten Vergleichen bei Führungskräften nur durchschnittliche Korrelationen von Intelligenz und Leistung von etwa 0,20 festgestellt werden konnten¹⁾, sind Intelligenztests aufgrund ihrer unproblematischen Durchführbarkeit in der Praxis sehr verbreitet. Allerdings gibt es Hinweise dafür, daß in bestimmten Fällen - z.B. bei auf spezifische Organisationsbedürfnisse hin maßgeschneiderte Tests mit homogenen Grundgesamtheiten - höhere Werte realisierbar sind.²⁾ Generell muß jedoch aus den vorliegenden Daten gefolgert werden, daß die isolierte Messung der Intelligenz alleine keine verlässlichen Prognosen zuläßt.

Persönlichkeitstests messen nicht die Leistungsfähigkeit in bestimmten Fertigkeiten, sondern wesensprägende und über die Zeit konstante Eigenarten von Personen. Hierzu gehören etwa die Anpassungsfähigkeit, Minderwertigkeitsgefühle, das Dominanzstreben oder die allgemeine Leistungsmotivation. Insgesamt läßt sich aus zusammenfassenden Untersuchungen über Persönlichkeits-tests³⁾ herauslesen, daß keines der geprüften Verfahren dieser Art alleine zur Ermittlung einer allgemeinen Leistungsprognose hinreicht.

Ein nur wenig günstigeres Bild ergibt sich bei der Beurteilung von Interessentests.⁴⁾ Zwar konnte gezeigt werden, daß bestimmte Einzelinteressen (wie

1) Vgl. z.B. das Sammelreferat von Korman (1968), S. 295 ff.

2) Vgl. die Untersuchung von Dreyer, Grabitz (1971), S. 187 ff. Auf die Überlegenheit maßgeschneiderter Verfahren weisen Guion, Gottier (1965), S. 160, hin.

3) Vgl. z.B. Guion, Gottier (1965), S. 135 ff.; Korman (1968), S. 295 ff.

4) Vgl. Nash (1965), S. 21 ff.

für Literatur, Wirtschaft, eng verwandte Berufe) mit dem Führungserfolg korrelieren und daß erfolgreiche Führungskräfte ein vergleichsweise breiteres Interessenspektrum aufwiesen; zur Leistungsprognose alleine kann dieses Instrument jedoch kaum herangezogen werden, zumal dies wie die vorangegangenen keine differenzierte Beurteilung hinsichtlich bestimmter Fähigkeiten und künftiger Verwendungsmöglichkeiten zuläßt.¹⁾

Interviews

Interviews sind das am weitesten verbreitete Instrument zur Leistungsprognose bei Neueinstellung.²⁾ Entgegen der gängigen Überzeugung korrelieren die aus Interviews gezogenen Schlüsse nur in sehr geringem Umfang mit dem späteren Führungserfolg.³⁾ Der Grund hierfür kann in der Überforderung der Interviewer durch die Fülle anfallender Informationen gesehen werden, in der Unmöglichkeit, klare Gewichtungs- und Bewertungsrichtlinien einzuhalten sowie in der Gefahr einer summarischen Bewertung, die gerade spezifische Besonderheiten eines Kandidaten unberücksichtigt läßt.⁴⁾

Auswertung biographischer Daten

Die Berücksichtigung biographischer Daten aus dem Lebenslauf ist Bestandteil einer jeden Beurteilung bei Neueinstellungen. Die in der Literatur diskutierten Arbeiten zur Beurteilung der prognostischen Relevanz biographischer Daten stützen sich allerdings meist auf gesondert konstruierte Fragebögen, über welche wesentlich mehr Informationen als in einem Lebenslauf erfaßt werden. Von verschiedener Seite wird dieses Verfahren als die zur Zeit beste Methode zur alleinigen Leistungsvorhersage dargestellt.⁵⁾ Dies kann einmal daran

1) Vgl. Neuberger (1974), S. 43.

2) Vgl. Glueck (1974), S. 195.

3) Vgl. dazu ausführlich Neuberger (1974d), S. 8 ff.; zur Durchführung ferner Glueck (1974), S. 208 ff.; Holt (1971), S. 46.

4) Zu den Problemen bei Interviews siehe auch French (1970), S. 224 ff.

5) Vgl. z.B. die Untersuchung von Ghiselli (1966), Ghiselli (1971), S. 44 ff.

liegen, daß in die Bewertung nur (gegebenenfalls nachprüfbare) Tatsachen eingehen, nicht jedoch persönliche Eindrücke und Meinungen; zum anderen wird auf die künftige Leistung nicht über theoretische Konstrukte (wie bestimmte Persönlichkeitseigenschaften), sondern aus bisher erbrachten Leistungen geschlossen. Damit sind Prediktor und Prognose dimensionsgleich, d.h. Gleiches wird mit Gleichem verglichen.¹⁾

Leistungsbewertung

Wie schon erwähnt, wird die Leistungsbewertung häufig ebenfalls zur Prognose des künftigen Leistungsverhaltens herangezogen. Der Schluß von dem in der vergangenen Periode gezeigten Leistungsverhalten auf die für die Zukunft längerfristig zu erwartende Leistungsentfaltung erweist sich dabei allerdings hinsichtlich Reliabilität und Validität als außerordentlich problematisch. In empirischen Arbeiten wird von Korrelationskoeffizienten im Bereich von 0,2 berichtet. Erstaunlich erscheint auch, daß sich eine Beurteilung durch Kollegen ("peer rating") der Beurteilung durch den Linienvorgesetzten als überlegen erwies.²⁾

Situative Verfahren

In Verfahren dieser Art werden Situationen simuliert, die in ihrer Anforderungsstruktur in etwa der später ausgeübten Tätigkeit entsprechen. Dabei wird von dem beobachteten Verhalten in der Testsituation auf die spätere Leistungsentfaltung geschlossen. Die Validität dieser Verfahren hängt wesentlich davon ab, inwieweit die Testsituation mit der späteren Aufgabenstellung von der Struktur her identisch ist.³⁾ Drei Techniken sind hier von Bedeutung:

1. Unternehmungsspiele: In Unternehmungsspielen⁴⁾ haben mehrere Teilnehmer gemeinsam binnen kurzer Zeit eine Reihe von untereinander abhängi-

1) Vgl. Neuberger (1974), S. 46.

2) Vgl. Neuberger (1974), S. 49 ff.

3) Vgl. Neuberger (1974), S. 52.

4) Vgl. zur Darstellung von Unternehmungsspielen insbesondere Koller (1969), der schon damals von über 30 bekannten Spielen berichtet (S. 104); ferner Stewart (1961), S. 23 ff.; Witte (1965), S. 2848 ff.

gen Entscheidungen zu treffen, die in ihrer Struktur den Entscheidungsproblemen auf der Führungsebene der Organisation oder auch auf darunterliegenden Ebenen gleichen. Unternehmungsspiele wurden in erster Linie zu Ausbildungszwecken entwickelt¹⁾, finden aber auch - allerdings wegen des hohen Aufwandes für Spieldurchführung und -auswertung nicht allzu häufig - Verwendung zur Personalbeurteilung und -auslese. Die Teilnehmer haben bei der Durchführung von Unternehmungsspielen insbesondere Eigenschaften wie Ideenfindung, Durchsetzungsvermögen, Schlichtungsvermögen, Koordinationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft unter Beweis zu stellen. Dennoch erwies sich die Korrelation der Beobachtungswerte mit dem später gemessenen Führungserfolg mit Werten im Bereich von 0,20 als vergleichsweise gering.²⁾ Ähnlich der Situation beim Interview ist dies vermutlich wieder bedingt durch die Überforderung der Beobachter angesichts der zahlreichen beobachtbaren Verhaltensdimensionen und Leistungskriterien.

2. Freie Gruppendiskussion: Eine Gruppe von etwa 6 Ranggleichen hat unter Beobachtung über ein vorgegebenes Thema zu diskutieren. Ein Diskussionsleiter wird dabei nicht bestimmt. Beobachtet werden dabei insbesondere Eigenschaften wie Initiative, Ausdrucksfähigkeit, Problemerkennungsfähigkeit, Motivationsfähigkeit oder Fähigkeit zur Leitung der Diskussion. Die erzielbare Validität liegt dabei etwa zwischen 0,20 und 0,30.³⁾ Sie dürfte um so höher liegen, je mehr genau diejenigen Eigenschaften gefordert und beobachtet werden, welche für die in Aussicht genommene Verwendung von Bedeutung sind.
3. In-basket-Tests: Der zu beurteilende Kandidat hat innerhalb weniger Stunden zu einer Vielzahl von Vorgängen Stellung zu nehmen, welche er in

1) Darüber berichten z.B. Cohen, Dill, Kuehn, Winters (1964), S. 219 ff. im Rahmen eines komplexen Unternehmungsspiels.

2) Vgl. Neuberger (1974), S. 53.

3) Vgl. Neuberger (1974), S. 54.

schriftlicher Form zur Erledigung auf seinem Schreibtisch vorfindet.¹⁾ Die Problemstellungen haben überwiegend Routinecharakter. Die erzielbaren Validitäten sind um so höher, je mehr die tägliche Arbeit von solchen Verwaltungsvorgängen geprägt ist. Das in Durchführung und Auswertung aufwendige Verfahren ermöglicht Validitäten bis zu 0,30.²⁾

Assessment-Center-Ansatz (AC-Ansatz):

Die AC-Konzeption beinhaltet eine Kombination verschiedener Bewertungsverfahren zur gleichzeitigen Beurteilung mehrerer Kandidaten durch ein Bewertungskollegium. Ziel ist die Erstellung einer Prognose hinsichtlich der zu erwartenden Leistungsabgabe ebenso wie zur Beurteilung der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten. Die Bewertung umfaßt verschiedene Varianten der vorgenannten Methoden; sie erstreckt sich dabei in der Regel über mehrere Tage.³⁾

Unter der Voraussetzung einer systematischen Durchführung und intensiven Ausbildung des Bewertungspersonals - wobei sich die Zusammenarbeit von im Stab tätigen Spezialisten mit wechselnden Linienvorgesetzten am besten bewährt hat⁴⁾ - erweisen sich Validität und Reliabilität allen anderen isoliert durchgeführten Verfahren als deutlich überlegen.⁵⁾ Dies gilt auf höheren Ebenen der Führungshierarchie noch deutlicher als auf unteren.⁶⁾ Diese Überle-

1) Vgl. Strauss, Sayles (1967), S. 578 f.; Glueck (1974), S. 374. Die In-basket-Technik wird auch als Ausbildungsmethode eingesetzt.

2) Vgl. Neuberger (1974), S. 56.

3) Vgl. dazu die beispielhafte Beschreibung bei Byham (1970), S. 162 f. Ferner Bray, Grant (1966); Glueck (1974), S. 352 f.; French (1970), S. 277 f.; Zelznick, Blood (1974), S. 132 f.; Muse (1972), S. 46 ff., Campbell (1962), S. 57ff.

4) Vgl. Byham (1970), S. 155.

5) Vgl. z.B. Bray, Campbell (1968), S. 38; Byham (1970) berichtet von Korrelationskoeffizienten zwischen 0,27 und 0,64 bei Führungskräften, die in einem Assessment Center beurteilt wurden (S. 154). "The assessment center technique has shown itself a better indicator of future success than any other tool management has yet devised." (S.150).

6) Vgl. Byham (1970), S. 150.

genheit dürfte auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sein:¹⁾

- Die Tests und die Simulationstechniken können auf die spezifischen Fertigkeiten und Eigenschaften hin ausgerichtet sein, welche für die geplante Verwendung des Kandidaten relevant sind. Damit kann der Forderung nach einer maximalen Strukturgleichheit von Test- und Berufssituation entsprochen werden.
- Die Durchführung des Tests durch die stets gleichen Angehörigen des Stabes gewährleistet eine zeitlich horizontale wie vertikale Vergleichbarkeit. Zudem verfügen die Bewerter über umfangreiche Vorkenntnisse und stets wachsende Erfahrung.
- Das Urteil folgt einerseits aus einer Gesamtschau unterschiedlicher Eigenschafts- und Verhaltenskategorien, zum anderen aus dem Zwang zur einheitlichen Urteilsbildung. Dabei wird oft entsprechend der Delphi-Methode vorgegangen. Auf diese Weise werden Einseitigkeit und Überbewertung einzelner positiver wie negativer Kategorien erheblich eingeschränkt.²⁾

Das AC-Konzept verspricht durchweg bessere, d.h. validere Informationen über die künftige Entwicklung und Förderungsmöglichkeiten von Führungskräften. So ist noch kein Fall bekannt geworden, in dem sich die AC-Methode anderen Verfahren als unterlegen erwiesen hätte.³⁾ Diesem Vorteil stehen allerdings hohe Kosten gegenüber, die insbesondere für die Entwicklung von Testbatterien, die Ausbildung der Bewerter, das Stammpersonal der Stabsabteilung sowie durch den Arbeitsausfall von Bewertern und Beurteilten anfallen. Bei dem Versuch einer Bewertung der Vorteilhaftigkeit dieses Beurteilungsansatzes über eine Kosten-Nutzen-Analyse⁴⁾ wäre noch eine Reihe weiterer Nutzenkategorien zu evaluieren:

1) Vgl. Byham (1970), S. 151.

2) Vgl. Neuberger (1974), S. 59.

3) Vgl. Glueck (1974), S. 353.

4) Vgl. zur Problematik von Kosten-Nutzen-Analysen auf diesem Gebiet Huch (1975), S. 91 ff. und Marr (1974a).

- In zweierlei Hinsicht ist ein Rückgang an Fehlurteilen zu erwarten: Einerseits kann damit gerechnet werden, daß die Führungskräfte nicht über die ihrer Leistungsfähigkeit entsprechenden Position hinaus befördert werden. Andererseits können auf diese Weise eher Potentiale aufgedeckt werden, die andernfalls nicht evident geworden wären.
- Durch die demonstrierte Transparenz und das Streben nach einer objektiven Einschätzung wird die Einstellungs- und Erwartungsstruktur der Mitarbeiter gegenüber der Beurteilung positiv beeinflusst.¹⁾
- Im Verlauf der Gruppendiskussionen und Simulationsverfahren werden die Kandidaten mit den künftigen Anforderungen vertraut gemacht. Dies ermöglicht ihnen eine realistische Selbsteinschätzung, auch im Vergleich zu ihren Konkurrenten.²⁾
- In ihrer Eigenschaft als Bewerter gewinnen Führungskräfte durch mehrtägige Teilnahme an Bewertungsdurchgängen einen detaillierten Einblick in die Problematik und Bedeutung der Potentialbeurteilung. Diese Erfahrung kommt ihnen wieder bei der von ihnen periodisch durchzuführenden Leistungsbeurteilung zugute.

Das AC-Konzept verspricht somit nicht nur eine sicherere Beurteilung, sondern bringt noch eine Reihe weiterer Vorteile mit sich, die im einzelnen zu bewerten zwar problematisch bleibt, die aber in ihrer Gesamtheit doch für dieses Konzept sprechen dürften.

Damit erweist sich der AC-Ansatz in seiner Eigenschaft als Informationsquelle über das gegenwärtige und künftige Leistungspotential der Mitarbeiter den übrigen Verfahren der Potentialbeurteilung als deutlich überlegen. Der mit seiner Anwendung verbundene hohe Aufwand³⁾ verbietet allerdings eine häufigere Durchführung der Potentialbeurteilung bei demselben Mitarbeiter.

1) Vgl. Byham (1970), S. 155.

2) Vgl. Byham (1970), S. 154 f.

3) Byham (1970) beziffert den Aufwand pro Kandidat auf 500 §.

224. Konsequenzen für die Laufbahnplanung

Sowohl die Leistungsbewertung wie die Potentialbeurteilung liefern Informationen, welche für den künftigen Einsatz und die weitere Laufbahn der Organisationsmitglieder von Bedeutung sind. Eine Aufgabenteilung und gegenseitige Ergänzung dieser beiden Instrumente ist wie folgt denkbar:

Die Leistungsbeurteilung bildet das taktische und periodisch angewandte Instrument der Informationsgewinnung. Sie dient der laufenden Kontrolle der Entwicklung des Mitarbeiters, der Überwachung des organisatorischen Ablaufs und der Motivierung des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Leistung wie seiner Initiative für seine weitere Entwicklung. Sie deckt damit Abweichungen in beiden Richtungen von der geplanten Entwicklung auf und induziert den Einsatz von Ausbildungs- und Förderungsmaßnahmen; sie liefert Anregungen zu Versetzungen und Beförderungen und signalisiert den Zeitpunkt, zu dem eine Potentialbeurteilung erforderlich erscheint.

Auf die Potentialbeurteilung wird man hingegen - neben Neueinstellungen - immer dann zurückgreifen, wenn hinsichtlich der Verwendung des Mitarbeiters eine längerfristig wirksame Entscheidung ansteht und die geplante Verwendung in ihren Anforderungen wesentlich von der durch das individuelle Laufbahnziel gegebenen Orientierung abweicht. Weiterhin erscheint eine solche gründliche Beurteilung dann angebracht, wenn die individuelle Entwicklung deutlich von dem durch das Laufbahnziel festgelegten Pfad abweicht. Daneben sollte jeder Mitarbeiter selbst eine solche Beurteilung herbeiführen können, wenn ihm die Realisierung des gemeinsam festgelegten Laufbahnzieles nicht mehr möglich oder nicht mehr erstrebenswert erscheint. Vorzusehen ist diese Möglichkeit auch bei Leistungsbeurteilungen, welche primär an Management by Objectives-Konzeptionen gebunden sind: Es ist nämlich nicht auszuschließen, daß ein Mitarbeiter infolge unrealistischer Zielvorgabe bei Beurteilungen schlechter abschneidet und/oder infolge inadäquater Stellenzuweisung seine Fähigkeiten nicht unter Beweis zu stellen vermag. Die Potentialbeurteilung bildet damit ein aperiodisch, von Fall zu Fall einzusetzendes Instrument zur Fundierung längerfristiger individueller Laufbahnentscheidungen.

23. Die Ermittlung der Anforderungen

231. Die Funktion der Anforderungsermittlung

Leistungs- und Potentialbeurteilung haben die Erfassung der gegenwärtigen bzw. die Prognose der künftigen Leistung der Führungskräfte zum Gegenstand. Deren Gegenstück bildet die Anforderungsermittlung: Hierunter sollen alle Methoden verstanden werden, welche die an die Mitarbeiter zu stellenden Anforderungen erheben und systematisieren. Diese Anforderungskataloge werden fast durchweg auf die einzelnen Stellen als kleinste organisatorische Einheiten bezogen.¹⁾ Letztlich stellen sie die Umsetzung vergleichsweise abstrakt formulierter Unternehmungsziele in konkrete Handlungsrichtlinien für die Organisationsmitglieder dar. Die Entscheidung über die Arbeitsteiligkeit findet in der Regel in Stellenbeschreibungen ihren Niederschlag. Stellenbeschreibungen beinhalten in formalisierter Weise eine zusammenfassende Umschreibung der Stellenaufgabe, die Regelung der organisatorischen Eingliederung der Stelle und der Zusammenarbeit mit anderen Stellen sowie eine Beschreibung der einzelnen Stellenelemente.²⁾ Dabei bildet die Auflistung der Stellenelemente den wichtigsten Teil der Stellenbeschreibung. Diese Elemente beschreiben sämtliche Teilaufgaben, Verantwortlichkeiten, persönliche Anforderungen und Charakteristika der Stelle (z.B. Verhandlung mit Lieferanten; Verantwortung für die Einhaltung kritischer Planvorgaben; Umfang der Reisetätigkeit; ständig wandelnde Aufgabenstellung). Wesentlich ist dabei, daß für diese Stellenelemente ein organisationseinheitlicher Katalog existiert, um eine organisationsweite Vergleichbarkeit sämtlicher Stellen zu gewährleisten.³⁾ Standardisierte Kataloge stehen hierfür zur Verfügung.⁴⁾

1) Vgl. Acker (1969), Sp. 1582 ff.

2) Vgl. Müller (1971), S. 190 f.

3) Dies ist bedingt durch die Forderung nach grundsätzlich organisationsweiter Mobilität der Führungskräfte.

4) Ein praktikables Beispiel hierfür ist der von Hemphill entwickelte systematische Anforderungskatalog, dem die obigen Beispiele entnommen sind. Er enthält 191 Stellenelemente, die aber je nach Anforderungen der Organisation noch zu spezifizieren sind. Auch die ausführliche Version des

Die Stellenelemente beinhalten damit Anforderungen, welche als beobachtbare Verhaltensdimensionen, nicht aber als Persönlichkeitseigenschaften definiert sind.¹⁾ Dies ist die Konsequenz aus der schon dargestellten Unmöglichkeit, allein aus Persönlichkeitseigenschaften ein Anforderungsprofil zu erstellen, welches als Ausbildungsziel bzw. Eignungsmaßstab für die Besetzung der Stelle verwendbar ist. Jedoch lassen sich diese Stellenelemente zusätzlich mit Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. Intelligenz) verbinden, welche dann als notwendige Voraussetzungen anzusehen sind.²⁾

Die Stellenbeschreibung kann in der Organisation unterschiedliche Funktionen wahrnehmen:³⁾

- Sie zwingt zur eindeutigen Festlegung von Funktionen, Kompetenzen sowie hierarchischen Über-/Unterstellungen und somit zur Transparenz der Organisationsstruktur. Damit können Konflikte und Störungen vermieden werden, die aus unklaren Abgrenzungen herrühren können.
- Sie dient der Arbeitsbewertung (job evaluation) durch die Spezifizierung der Tätigkeiten, Anforderungen, Belastungen und Verantwortlichkeiten am Arbeitsplatz als Grundlage zur Gehaltsfindung.⁴⁾
- Sie spezifiziert die an den Stelleninhaber zu richtenden Anforderungen und ermöglicht damit eine stellengerechte Personalauswahl und -zuordnung sowie eine funktionsgerechte Ausbildung.
- Sie kann durch kurzfristige, meist kooperativ festzulegende Leistungsziele

des Kataloges mit 575 Elementen hat sich zur normierten Stellenbeschreibung bewährt. Vgl. Hemphill (1959), S. 55 ff.

1) Vgl. dazu auch Müller (1971), S. 181 ff. Er weist darauf hin, daß der Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Leistungsverhalten mit steigender Komplexität der Tätigkeiten immer spekulativer wird (mit Bezug auf Eysenck).

2) Vgl. French (1970), S. 251.

3) Vgl. dazu auch Acker (1969), Sp. 1583.

4) Job evaluation wird in jüngerer Zeit von verschiedenen Großunternehmen auch im Management-Bereich durchgeführt.

(standards of performance)¹⁾ ergänzt werden und ermöglicht so auch eine unmittelbare Leistungskontrolle.

Die beiden letztgenannten Funktionen sind die im Rahmen der Laufbahnplanung wesentlichen.

232. Die Anforderungsermittlung als Problem der Organisations- und Personalbedarfsplanung

Die in einer Stellenbeschreibung enthaltenen Angaben über Aufgabe, organisatorische Eingliederung und Zusammenarbeit verkörpern die autorisierte Entscheidung der Organisation über die Regelung der Arbeitsteiligkeit. Sie legen damit die zu erbringenden Beiträge der Organisationsmitglieder nach Qualität, Quantität und Zeit fest. Diese Arbeitsteilung folgt in der Regel aus dem Sachleistungsziel einer Organisation; sie ändert sich in ihrer Struktur zwar nur unter der Einwirkung eher tiefgreifender Störungen (wie etwa eine strukturelle Veränderung des Sachleistungsprogrammes); Innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur können jedoch die konkreten Aufgabenstellungen einer Stelle auch bei konstantem Sachleistungsprogramm erheblich variieren²⁾ (z.B. bei einer Verengung des Absatzmarktes, bei Engpässen im Beschaffungsbereich). Die Planung dieser Arbeitsteiligkeit und ihre Konkretisierung in der Stellenbeschreibung ist Gegenstand der Organisationsplanung, diese wiederum folgt aus der langfristigen Zielplanung der Organisation ebenso wie aus Meldungen über Störungen bzw. notwendigen Anpassungen in den einzelnen Teilbereichen.

Die Organisationsplanung setzt damit Daten für die Personalplanung; aus ihnen

1) Leistungsstandards werden in den USA primär als Entwicklungsinstrumente im Rahmen des Management Development eingesetzt. Dabei ist insbesondere der Prozeß der Erarbeitung von Bedeutung (meist in Kooperation mit dem Vorgesetzten oder auch ausschließlich durch den Stelleninhaber). Vgl. dazu Segesser (1966), S. 22; Müller (1971), S. 199 sowie detailliert Baur (1973), S. 25 ff., 97 ff.

2) Müller (1971), S. 208, spricht hier von der "Mikrostruktur der Organisation", die einem ständigen Anpassungsprozeß unterworfen ist.

leitet sich der Personalbedarf in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht ab. Dabei bestehen jedoch Begrenzungen in zweierlei Hinsicht: Einerseits müssen sich diese Vorgaben innerhalb der durch die Budgets für die einzelnen Teilbereiche festgelegten Grenzen bewegen; andererseits kann in manchen Fällen tatsächlich eine Nichtbeschaffbarkeit der zur Besetzung der ausgewiesenen Stellen erforderlichen Arbeitskräfte gegeben sein. Damit wird die Notwendigkeit einer gegenseitigen Abstimmung von Organisationsplanung einerseits und Personalplanung und dabei besonders Entwicklungsplanung andererseits offenbar.¹⁾

Umgekehrt können auch Informationen von der Personalplanung und Laufbahnplanung zur Organisationsplanung fließen, welche für letztere unter Umständen Datencharakter annehmen können. Dies betrifft zum einen die Problematik der Abbaubarkeit des Personals bei Schrumpfungsprozessen; zum anderen eine eventuelle zusätzliche Nutzbarkeit der vorhandenen bzw. für die Zukunft absehbaren personellen Kapazität.²⁾

Die Konkretisierung der zunächst globalen Umschreibung der Stellenaufgabe in die einzelnen Stellenelemente zu einem Anforderungsprofil für den Stelleninhaber erfolgt in der Praxis sowohl im Rahmen der Personalbedarfsplanung wie auch der Organisationsplanung.³⁾ Die Ermittlung der jeweiligen Stellenelemente aus den in einem systematischen Anforderungskatalog enthaltenen Aufgabenelementen ist mit einem erheblichen Arbeitsaufwand verbunden. Sie wird in der Regel durch die Auswertung von Fragebögen durchgeführt, welche vom Stelleninhaber und vom jeweiligen Vorgesetzten unabhängig voneinander ausgefüllt werden.⁴⁾

1) Müller (1971), S. 210, weist auch auf die Informationsfunktion der Stelleninhaber gegenüber der Organisationsplanung hin.

2) Vgl. dazu Kapitel III.

3) Vgl. zur organisatorischen Regelung des Personalwesens Deutsche Gesellschaft für Personalführung (1970), S. 17 ff.

4) Vgl. zur Erstellung von systematischen Stellenbeschreibungen Müller (1971), S. 187 f.

233. Die Problematik der Anforderungsermittlung und die Konsequenzen für die Laufbahnplanung

Auf die verschiedenen Methoden zur Entwicklung von Stellenbeschreibungen und auf deren spezifische Probleme im außertariflichen und im Führungsbereich kann hier nicht im einzelnen eingegangen werden.¹⁾ Hinzuweisen ist auf einige Probleme, die sich bei der Ermittlung stellenbezogener Anforderungen in diesem Zusammenhang ergeben:

Ein erster Problemkreis betrifft die im Führungsbereich zu treffenden Entscheidungen, welche eher innovativen denn routinehaften Charakter aufweisen. Die Stellenelemente zur Beschreibung der dort zu lösenden Aufgaben und Entscheidungsprobleme werden daher zwangsläufig allgemeiner gehalten werden müssen, so daß sie als vergleichsweise unpräzise definierte Verhaltensdimensionen (etwa: Durchführung der langfristigen Planung) nur schwer beobachtbar bzw. identifizierbar sind. Dies bedeutet eine erhebliche Unschärfe des Anforderungsprofils; durch die damit gegebenen Interpretationsmöglichkeiten wird die Personalauswahl mit Unsicherheiten belastet.

Ein zweiter Problembereich betrifft die Unsicherheit der Entwicklung der Organisation. In vielen Fällen lassen sich nämlich auch die konkreten Aufgaben einer Stelle nicht im voraus umreißen: technischer Fortschritt, Einführung neuer Produkte, Störungen aus der eigenen Organisation wie deren Umwelt erfordern je nach Situation Fähigkeiten, die sich nur unscharf formulieren und entsprechend schwer nachweisen lassen.

Eine meist übersehene Problematik liegt in der Wahl der Bezugsgröße, die der Ermittlung der Stellenelemente zugrunde gelegt wird. Greift man auf die Angaben derzeitiger oder früherer Stelleninhaber oder Inhaber vergleichbarer Positionen zurück, so wird man durch die Fortschreibung eingespielter Verhaltensweisen unter sonst gleichen Bedingungen zwar das bisherige Leistungsniveau beibehalten können, der Entfaltung anders strukturierter Personen je-

1) Vgl. dazu z.B. Höhn (1972); Raidt (1970, 1971); Foerster (1966).

doch keinen Raum geben können. Bei neu zu besetzenden Stellen kann jedoch der Erfolg gerade aus ungeplanten oder gar den standardisierten Verhaltensweisen entgegengerichteten Reaktionen resultieren¹⁾, die sich aus dem Augenblick ergeben und nicht Bestandteil eines Anforderungskataloges sein können.

Für die Konzipierung der Laufbahnplanung ergeben sich aus der angeführten Problematik einige Konsequenzen:

Die Spezifizierungen der Stellenanforderungen bilden den Ausgangspunkt jeder Personalentwicklung. Diese kann jedoch nur dann an einem längerfristigen Ziel ausgerichtet werden, wenn die Daten über die künftigen Anforderungen langfristig im voraus zur Verfügung stehen. Dies erfordert wiederum eine langfristige Planung der Organisationsentwicklung. Je weniger diese Forderung erfüllt werden kann, desto problematischer wird die Ermittlung von realistischen Laufbahnzielen und eine entsprechende zielgerichtete Entwicklung.

In einer Organisation, welche einem starken Zwang zur ständigen Anpassung unterliegt, erscheint eine längerfristige Ermittlung von stellenbezogenen Anforderungsprofilen kaum möglich. Dort sollte der Forderung nach höherer Flexibilität im Führungsbereich durch vergleichsweise häufigeren Stellenwechsel Rechnung getragen werden.²⁾

Eine weitere Konsequenz betrifft die formale Abstimmung von Leistungs- und Potentialbeurteilung einerseits und Anforderungsermittlung andererseits. Die bei der periodischen Leistungsbewertung wie auch in situativen Ansätzen der Potentialbeurteilung beobachteten und bewerteten Leistungs- oder Verhaltensdimensionen müssen mit den in der Stellenbeschreibung enthaltenen Verhaltensdimensionen identisch sein. Nur auf diese Weise erscheint ein problemloser Vergleich von Fähigkeitsprofil einerseits und Anforderungsprofil andererseits möglich. Die Kompatibilität der dabei verwendeten Kriterien ist zugleich eine notwendige Voraussetzung für eine Formalisierung der Laufbahnplanung im Hinblick auf eine maschinelle Durchführung.

1) Vgl. Chmelik, Kappler (1973), S. 166.

2) Vgl. Gaugler (1974), S. 158 f.

24. Die Erfassung von Methoden zur Personalentwicklung

241. Die Bedeutung dieser Methoden für die Laufbahnplanung

Mit dem Begriff der Ausbildungsmethoden wurden eingangs alle Maßnahmen - unter Einschluß der Stellenzuweisung - bezeichnet, durch welche die Entwicklung der individuellen Leistungsfähigkeit qualitativ und quantitativ in zielgerichteter Weise beeinflusst werden kann. Durch den Einsatz dieser Ausbildungsmethoden wird die personelle Kapazität an die Anforderungen der Organisation angepaßt.

Zu diesen Ausbildungsmethoden¹⁾ sind demnach auch all diejenigen Maßnahmen zu zählen, die sonst unter dem Instrumentarium der "Weiterbildung" (mit dem Ziel der Vertiefung vorhandener Kenntnisse und Fähigkeiten) und "Fortbildung" (zur Vermittlung von Kenntnissen auf nicht unmittelbar berufsrelevanten Gebieten) zusammengefaßt²⁾ werden. Hierzu gehören also

- die on the job-Methoden. Diese verbinden die Ausbildung mit der im Rahmen einer Stabs- oder Linienfunktion auszuübenden Tätigkeit. Beispiele sind job rotation oder die Doppelbesetzung von Stellen zur Erleichterung der Einarbeitung.
- Alle off the job-Methoden, welche die Ausbildung außerhalb der laufenden Tätigkeit zum Gegenstand haben. Dies sind z.B. Fallmethoden, Rollenspiele, die in-basket-Technik, Unternehmensspiele, Kurse und Seminare sowie das gruppendynamische Training.
- Sämtliche Stellenzuweisungen in Form von Versetzungen oder Beförderungen, einschließlich der Abordnung in Kollegien oder Projektteams - auch dann, wenn diese Maßnahmen zunächst ausschließlich der Übernahme betrieblicher Funktionen dienen und ein Ausbildungszweck dabei im Hintergrund bleibt. Damit wird zum Ausdruck gebracht, daß jede in der Organisation

1) Einen ähnlich weiten Ausbildungsbegriff verwendet auch Schönfeld (1967), S. 24.

2) Vgl. zur Begriffsklärung Kemper (1974), S. 9, insbes. Fußnote 2.

ausgeübte Tätigkeit die personelle Entwicklung beeinflußt, und zwar in vermutlich höherem Maße als dies bei befristeten Kursen oder Seminaren der Fall ist.

Entsprechend der in Abschnitt III gegebenen Darstellung wird auf diese Weise eine Abgrenzung von Ausbildungspolitik einerseits und Stellenbesetzungspolitik andererseits überflüssig; die Planung von Laufbahnen ist vielmehr integrierter Bestandteil der langfristigen Qualifizierung.

Eine systematische Ermittlung und Beschreibung der zur Verfügung stehenden Ausbildungsmethoden ist für die Laufbahnplanung in dreierlei Hinsicht von Bedeutung:

Eine Einplanung der verschiedenen Methoden im Zuge der individuellen Entwicklung setzt Informationen über den spezifischen Beitrag dieser Methoden zur Erreichung bestimmter Entwicklungsziele voraus. Für jede Methode muß also ersichtlich sein, inwieweit sie die Entwicklung bzw. Vervollkommenung einzelner Verhaltenselemente fördert (wie z.B. die Beherrschung von Verhandlungstechniken) oder inwieweit sie verhaltensrelevante Faktoren (wie etwa die Einstellung zu Führungsstilen) zu beeinflussen vermag. Diese Informationen müssen für jede einzelne Stelle der Organisation verfügbar sein (dort folgen sie relativ unproblematisch aus den Elementen der Stellenbeschreibung), für kurzfristigere Stellentauschprogramme wie job rotation und multiples Management oder für die Mitarbeit in Projektteams und ebenso für alle off-the-job-Methoden wie Kurse, Seminare, Rollenspiele u.ä.

Die Einplanung von Ausbildungsmethoden erfordert weiterhin Informationen über die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz. Dazu bedarf es Angaben über die notwendigen Vorkenntnisse, die vorhandenen Fähigkeiten sowie eventuelle persönliche Merkmale wie Alter oder Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation.

Schließlich ist zu beachten, daß sich der Ausbildungserfolg vielfach erst durch die Kombination verschiedener Ausbildungsmethoden oder auch den wiederhol-

ten Einsatz derselben einstellt.¹⁾ Ein Katalog der vorhandenen Qualifizierungsmethoden wird z.B. die Ergänzungsbedürftigkeit oder Ergänzzbarkeit einzelner Laufbahnen durch gezielte Kurse aufzeigen oder die zur Übernahme einer bestimmten Tätigkeit zweckmäßigen Veranstaltungen bezeichnen müssen.²⁾

Diese Informationen bilden die Voraussetzung dafür, daß die Laufbahnplanung nicht nur auf kurze Frist eine Besetzung vakanter Stellen sicherstellt, sondern zugleich auf längere Zeiträume zur zielgerichteten Qualifizierung der Führungskräfte im Hinblick auf die vorgegebenen individuellen Laufbahnziele beiträgt. Bei der Stellenbesetzung kann damit über den Vergleich von Leistungs- und Anforderungsprofil der Forderung nach bestmöglicher Eignung entsprochen werden; der Vergleich von Entwicklungsbeitrag der Stelle mit dem individuellen Laufbahnziel dient hingegen dem Kriterium der langfristigen Entwicklung.

242. Die Problematik der Bewertung von Ausbildungsmethoden

Die Analyse und Gestaltung von Ausbildungsprozessen ist Gegenstand der Curriculumforschung.³⁾ Der Begriff Curriculumforschung bringt zum Ausdruck, daß zwischen Ausbildungszielen, Ausbildungsinhalten und Ausbildungsmethoden ein enger Zusammenhang gesehen wird.⁴⁾ Diese drei Elemente beinhalten zugleich die Problematik der Ausbildungsplanung.

Eine erste Schwierigkeit besteht in der Formulierung von Ausbildungs- oder Lernzielen. Unter Lernziel wird dabei eine genaue Benennung des Endverhaltens verstanden, also eine Beschreibung von Eigenschaften, die der Lernende

1) Die Notwendigkeit einer sorgfältigen Einsatzplanung und gegenseitigen Abstimmung folgt z.B. aus der Arbeit von Fleishman (1953), S. 205 f., der die Ineffizienz von isoliert durchgeführten Ausbildungsmaßnahmen betont. Vgl. auch Kemper (1974), S. 308.

2) Auf die Notwendigkeit einer gleichzeitigen Teilnahme von Vorgesetzten und Untergebenen an bestimmten Ausbildungsveranstaltungen verweisen auch Strauss, Sayles (1967), S. 570.

3) Vgl. dazu ausführlich Kemper (1974).

4) Vgl. Kemper (1974), S. 86 f.

nach erfolgreicher Lernerfahrung erworben haben soll.¹⁾ Zwar können die in den Stellenbeschreibungen enthaltenen Verhaltensdimensionen als Richtlinien herangezogen werden; es bleibt jedoch die Problematik, welche Aspekte dieser Dimensionen im Zuge eines Ausbildungsprozesses zu entwickeln sind. Probleme liegen weiterhin in der Frage, inwieweit diese Zielsetzung zu detaillieren ist. Zwar ermöglichen vergleichsweise detailliert formulierte Ziele²⁾ nur geringe Interpretationsmöglichkeiten und beinhalten somit eine operationale Handlungsrichtlinie, welche die Erfolgskontrolle und den Umsetzungsprozeß erleichtert. Inwieweit derartig operationale Ziele per Deduktion abzuleiten sind, muß jedoch als umstritten gelten.

Der nächste Problemkreis betrifft die Ableitung von Ausbildungsinhalten aus den Ausbildungszielen.³⁾ Auf die Unmöglichkeit einer deduktiven Ableitung wird von verschiedener Seite hingewiesen.⁴⁾ Hinzu tritt noch die Interdependenz von Zielen und Inhalten;⁵⁾ es ist nicht eindeutig zu analysieren, ob die Lerninhalte durch die Lernziele bestimmt oder ob bekannte Lerninhalte zur Entstehung neuer Lernziele beitragen.

Der dritte Problemkreis betrifft die Zuordnung von Ausbildungsmethoden zu Ausbildungszielen und -inhalten. So vielfältige Untersuchungen über die didaktischen und lernpsychologischen Auswirkungen von einzelnen Verfahren vorliegen, so wenig gelang es bisher, die in Experimenten und Feldstudien gewonnenen Erkenntnisse in die betriebliche Praxis umzusetzen.⁶⁾ Die Problematik

1) Vgl. Mager (1970), S. 12.

2) d.h. das Endverhalten ist eindeutig definiert und zu beobachten.

3) Die Ziele beschreiben das erwünschte Verhalten; die Inhalte sind die Mittel zur Erreichung dieser Ziele.

4) Vgl. Kappler (1973).

5) So werden z.B. bestimmten Verhaltensweisen der Führung teils produktivitätssteigernde, teils zufriedenheitsfördernde Wirkungen zugeschrieben - vgl. v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 125 f. Hier liegt es nahe, daß eine Problemlösung einem nicht klar definierten Ziel zugeordnet wird. Ähnlich auch Chmelfk, Kappler (1973), S. 173.

6) Vgl. Kemper (1974), S. 217.

der Ausbildungsplanung wird noch durch die Erkenntnis verstärkt, welche in der These vom Implikationszusammenhang¹⁾ enthalten ist: Diese besagt, daß zum einen die Ausbildungsmethode im Hinblick auf den zu vermittelnden Ausbildungsinhalt zu konzipieren ist, daß jedoch zum anderen der Ausbildungsinhalt nur unter Bezugnahme auf die Aspekte der methodischen Durchsetzung festgelegt werden sollte. Ausbildungsziel, Ausbildungsinhalt und Ausbildungsorganisation müssen demnach in einem interdependenten Entscheidungsprozeß festgelegt werden. Angesichts der Vielzahl möglicher Ausbildungsziele und deren Variabilität im Zeitablauf erscheint eine Realisierung der in dieser These enthaltenen Forderungen in der Praxis kaum möglich.

Mangels einer theoretischen Grundlage vermittelt daher das zur Durchführung der Ausbildungsplanung zur Verfügung stehende Instrumentarium in Unternehmen noch einen relativ ungeordneten Eindruck. Die Erwartung der Organisationen an das Ausbildungswesen sind teils euphorisch, teils pessimistisch, durchweg jedoch ziemlich vage.²⁾ Die Festlegung von Zielen, Inhalten und Methoden der Ausbildung erfolgt in der Regel nach Erfahrungen ähnlicher Organisationen, kaum jedoch unter der Ausnutzung vorhandener (wenn auch sehr unübersichtlicher) Forschungsergebnisse. Als Kriterien beim Einsatz des Ausbildungsinstrumentariums dürften daher meist die üblichen Standards Verwendung finden - wie Kosten- und Zeitminimierung oder die Vermeidung von Störungen im Organisationsablauf. In der Folge wird die Ausbildung in der Organisation vergleichsweise diskontinuierlich und ohne langfristige Orientierung betrieben.³⁾

243. Die Konsequenzen für die Laufbahnplanung

Die Beschaffung von Informationen über Eignung und Effizienz der in der Organisation bestehenden Ausbildungsmethoden bildet heute noch den stärksten

1) Vgl. Blankertz (1972), S. 91.

2) Vgl. Kemper (1974), S. 215 f., 219, unter Bezug auf eine unveröffentlichte Untersuchung des Institutes für sozialwissenschaftliche Forschung.

3) Vgl. z.B. Ferguson (1966), S. 140.

Engpaß bei Entwicklung und Durchführung einer Laufbahnplanung. Mit einer Übertragung der Erkenntnisse aus der Curriculumforschung auf die organisatorische Ausbildungsplanung dürfte jedoch erst auf lange Frist zu rechnen sein. Dies ist insbesondere dadurch begründet, daß sich die Ausbildung in der Organisation primär am Arbeitsplatz vollzieht, diese Tätigkeit jedoch weitgehend von den aus den Sachzielen folgenden Leistungszwängen determiniert wird. Eine Strukturierung dieser Tätigkeit im Hinblick auf das verfolgte Ausbildungsziel ist nur in engen Grenzen möglich.

Die Formulierung von Ausbildungszielen kann an den Anforderungen der vorgesehenen Stelle bzw. der langfristig in Frage kommenden Stellen ausgerichtet werden. Diese werden in den jeweiligen Stellenbeschreibungselementen im einzelnen dargestellt. Die Bildung solcher Ziele erweist sich allerdings mit zunehmender Höhe der Positionen in der Hierarchie als problematischer. Dies gilt besonders dann, wenn nicht von einer Konstanz der Stellenanforderungen über die Zeit ausgegangen werden kann.

Am schwierigsten erscheint die Ermittlung der Ausbildungsinhalte. Deren Ableitung aus den Stellenelementen ist kaum in eindeutiger Weise möglich. Allerdings können bei der im Rahmen der laufenden Stellentätigkeit erfolgenden Ausbildung die Inhalte wie auch die Methoden als konstant bzw. als Daten gesehen werden; sie ergeben sich unmittelbar aus der Umschreibung der Stellenaufgabe. Hier besteht das Problem nur in der Ermittlung des Beitrages zur individuellen Entwicklung.

Angesichts der Besonderheit jeder einzelnen Tätigkeit können Informationen über deren Effizienz auch nur von der jeweiligen Organisation selbst ermittelt werden. Inwieweit die ständige Beanspruchung des Stelleninhabers auch zur Entwicklung der hierfür erforderlichen Fähigkeiten beiträgt, kann zudem nicht allgemein gesagt werden, sondern bedarf zusätzlich der Berücksichtigung individueller Faktoren. Aussagen, welche über allgemeine Hypothesen (etwa: "wer zwei Jahre an der Durchführung einer Teilplanung beteiligt war, besitzt die zur selbständigen Leitung erforderlichen Fähigkeiten") hinausgehen, kön-

nen nur durch eine Längsschnittsanalyse der Entwicklung der Führungskräfte über einen längeren Zeitraum hinweg ermittelt werden. Dies ist dann Aufgabe der Personalforschung¹⁾ bzw. der in ihr enthaltenen Ausbildungsforschung. Da aber Anforderungen und Ausbildungsinhalte über längere Zeit nicht durchweg konstant bleiben, dürfen die aus einer langfristigen Analyse anfallenden Daten zum Teil schon nicht mehr aktuell sein. Somit dürfte die Ableitung von Hypothesen der genannten Art zunächst den einzig gangbaren Weg darstellen.

Mehr Freiheitsgrade bestehen bei der Gestaltung von Ausbildungsmethoden, die außerhalb der Tätigkeit am Arbeitsplatz ansetzen. Die Beurteilung und deren spezifische Effizienz für die Entwicklung einzelner Verhaltensdimensionen bleibt jedoch dann ebenfalls ein Problem der Organisation, wenn diese speziell auf die jeweiligen Bedürfnisse der Organisation hin gestaltet sind.

Eine simultane Abstimmung von Ausbildungszielen, -inhalten und -methoden - gegebenenfalls unter Berücksichtigung individueller Faktoren - scheint damit nicht möglich. Die Ziele folgen aus einer kooperativen Festlegung der Entwicklungsmöglichkeiten der Führungskraft; Inhalte und Methoden sind zum Teil durch die Laufbahnziele, zum Teil durch die organisatorischen Gegebenheiten festgelegt. Es bleibt damit noch das Zuordnungsproblem bestimmter Inhalte und Methoden auf feste Ziele.

Eine Voraussetzung für eine durch Sachinformationen gestützte Durchführung dieser Zuordnung ist wiederum in der Identität der Zielkategorien der Ausbildungsplanung mit den Anforderungen und Leistungskategorien der Stellenbeschreibung bzw. der Leistungsbewertung und -beurteilung zu sehen. Auf diese Weise können für bestehende Defizite in bestimmten Verhaltensdimensionen jeweils die geeigneten Ausbildungsmethoden ermittelt werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer einheitlichen Konzipierung des gesamten Informationswesens für die Laufbahnplanung.

1) Vgl. hierzu Fußnote 1 auf S. 97.

3. Die Entscheidung über die Versetzungskriterien

Die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Verfahren der Informationsgewinnung liefern die Basis für die in der Laufbahnplanung zu treffenden Entscheidungen. Diese Entscheidungen betreffen zum einen die Formulierung von individuellen Entwicklungszielen, zum anderen die Maßnahmen, die im Zusammenhang mit der Realisierung dieser Ziele getroffen werden. Es wurde bereits klargelegt, daß diese Entscheidungen nicht ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der persönlichen Entwicklung getroffen werden können, sondern ebenso den organisatorischen Erfordernissen gerecht werden müssen. Diese können zumindest auf kurze Frist den Entwicklungszielen zuwiderlaufen.

Die Maßnahmen innerhalb der Laufbahnplanung betreffen in erster Linie die Zuordnung des Führungspersonals auf die Stellen, in der Regel also Versetzungen einschließlich Beförderungen und eventueller Herabstufungen. Diese sollen in der Folge unter dem allgemeineren Begriff der "Versetzungen" zusammengefaßt werden. Die Entscheidung über den Einsatz gesonderter Ausbildungsmethoden bleibt demgegenüber von sekundärer Bedeutung, denn diese werden vorwiegend als Unterstützung der überwiegend am Arbeitsplatz erfolgenden Qualifizierung angesehen. In diesem Kapitel wird untersucht, anhand welcher konkreten Kriterien Versetzungsentscheidungen in der Laufbahnplanung zu treffen sind. Im ersten Teil wird auf die Funktion dieser Kriterien im Planungsprozeß und auf deren Zusammenhang mit den Zielen der Planung eingegangen (31.). Die in der Praxis verbreiteten Kriterien werden im Anschluß daran dargestellt (32.). Inwieweit diese für die Laufbahnplanung geeignet erscheinen und welche Konsequenzen hieraus zu ziehen sind, ist Inhalt des letzten Kapitels (33.).

31. Die Funktion der Versetzungskriterien für die Laufbahnplanung

Unter Versetzungskriterien sollen hier die Regeln verstanden werden, die den Entscheidungen über die Zuordnung von Führungskräften auf die Stellen einer Organisation zugrunde liegen. Hierzu gehören horizontale Veränderungen inner-

halb der Hierarchie ohne rangmäßige Besser- oder Schlechterstellung ebenso wie Beförderungen oder Rückstufungen.¹⁾ Abgesehen wird jedoch von den Kriterien, welche zur Einstellung einer Nachwuchskraft oder auch zur Entlassung einer Führungskraft führen.

Durch die Festlegung von Versetzungskriterien kann die Zuordnung der Führungskräfte auf die Stellen der Organisation in mehr oder minder großem Umfang bereits im voraus präterminiert werden. Je eindeutiger solche Kriterien formuliert werden, um so geringer wird der im Planungsprozeß verbleibende Handlungsspielraum bei der Entscheidung über die Besetzung von Stellen und damit auch bei der Gestaltung individueller Laufbahnen. Die Möglichkeiten der Planung werden daher weitgehend von Inhalt und Eindeutigkeit dieser Kriterien geprägt.

Die Versetzungskriterien bilden damit die Voraussetzung für eine standardisierte, d.h. an einheitlichen und gleichbleibenden Prinzipien orientierte Durchführung des Planungsprozesses. Sie müssen angesichts ihrer Relevanz für das Resultat der Planung mit deren Zielen vereinbar sein und zu deren Realisation beitragen. Insofern wäre zu fordern, daß sie aus diesen Zielsetzungen abgeleitet werden. Hierzu erscheint ein Rückgriff auf die in Abschnitt II/3 genannten Funktionen der Laufbahnplanung zweckmäßig:

Die Versorgungsfunktion der Laufbahnplanung zerfällt in zwei Aspekte: Einerseits handelt es sich um ein logistisches Problem, d.h. um die Lösung eines quantitativ umfangreichen und dynamischen Zuordnungsproblems. Mit zunehmender Größe der Organisation und damit zunehmender Zahl zu treffender Versetzungsentscheidungen wird hier die Forderung nach einem operationalen Zuordnungskriterium vordringlich, aus dessen Anwendung die Entscheidungen eindeutig abzuleiten sind. Während zur Bewältigung der Koordinationsarbeit

1) Inwieweit Versetzungen vom Individuum als Beförderung oder gar Schlechterstellung verstanden werden, hängt von einer Reihe nicht verallgemeinerbarer Faktoren ab. Eine entsprechende Darstellung gegenüber dem zu Versetzenden ist daher Aufgabe des Vorgesetzten. Vgl. Strauss, Sayles (1967), S. 490; French (1970), S. 275. Vgl. zu möglichen Konflikten aus Versetzungsentscheidungen Levinson (1972), S. 80 ff.

quantitative Methoden in Form von Algorithmen oder Simulationsmodellen¹⁾ verfügbar sind, bereitet die qualitative Seite des Problems um so eher Schwierigkeiten, je weniger die vorhandenen bzw. erforderlichen Eigenschaften von Personen und Stellen präzise in quantitative Begriffe zu fassen sind. Dies ist bei Führungskräften mit steigender Qualifikation zunehmend der Fall. Diese Unschärfe bei der Formulierung von Leistungsfähigkeit und Anforderungen erschwert eine Erfüllung der Zielsetzung der logistischen Funktion (die Bereitstellung optimal qualifizierter Führungskräfte) ganz erheblich. Das damit implizierte Kriterium der optimalen Entsprechung von Eignung und Anforderung bleibt in mehrfacher Hinsicht Interpretationsfähig:

1. Es bleibt unklar, ob der Grad der Entsprechung sich auf die gesamte geplante Dauer der Stellentätigkeit oder schon auf den Zeitpunkt der Besetzung zu beziehen hat.²⁾
2. Es bleibt offen, ob einer insgesamt durchschnittlichen Besetzung mehrerer Stellen der Vorzug gegenüber einer teilweise idealen, teilweise eher mangelhaften Besetzung zu geben ist.³⁾
3. Die gegenseitige Kompensationsmöglichkeit von unterschiedlichen Entsprechungsgraden in den einzelnen Verhaltensdimensionen bleibt unberücksichtigt.⁴⁾

Aus der Sicht der Organisation sollte daher das Versetzungskriterium die Leistung des Organisationsmitgliedes zum Gegenstand haben; zugleich sollte es so flexibel sein, daß sowohl der augenblickliche wie auch der längerfristige Leistungsbedarf der Organisation fallweise Berücksichtigung finden kann.

1) Vgl. S. 93 dieser Arbeit.

2) Vgl. v. Eckardstein (1971), S. 92, der auf eine Problematik des Eignungskriteriums hinweist: Wenn die Position mit dem besten Mann besetzt wird, so dürfte dieser von der Aufgabenstellung nicht genügend gefordert werden; Leistungsabfall ist die Folge (vgl. die Bedeutung der Erfolgswahrscheinlichkeit bzw. der Schwierigkeit für die Leistungsmotivation bei Atkinson - S. 35 dieser Arbeit).

3) Vgl. zu diesem Problem Gutenberg (1962), S. 110; Dunette (1966), S. 192.

4) Dies betrifft die Frage, inwieweit z. B. - im Einzelfall oder generell - Sachkenntnis durch allgemeine Erfahrung kompensiert werden kann.

Andererseits beinhaltet die Versorgungsfunktion der Laufbahnplanung zugleich ein längerfristiges Ausbildungsproblem. Da die Führungskräfte ihre Qualifikation im wesentlichen über ihre Tätigkeit in der Organisation und weniger in gesonderten Ausbildungskursen erwerben, wäre gemäß dieser Funktion ein Versetzungskriterium zu fordern, welches die bestmögliche langfristige Koordination der individuellen Entwicklung gewährleistet.¹⁾ Auch unter der (unrealistischen) Annahme, daß Beitrag und Effizienz jeder Tätigkeit und jeder Ausbildungsmaßnahme zur persönlichen Entwicklung im einzelnen bekannt seien, bleibt das Problem des Wandels individueller Wünsche hinsichtlich des Laufbahnzieles ebenso wie das der möglichen Änderungen organisatorischer Anforderungen im Zeitablauf.

Schließlich kann - wie eingangs dargestellt - der Laufbahnplanung eine wesentliche Funktion bei der Motivierung der Mitarbeiter im Rahmen der organisatorischen Anreizgestaltung zukommen. Die in den Versetzungskriterien zum Ausdruck kommenden Prinzipien weisen das Individuum auf die Gesetzmäßigkeiten hin, welche dem (positiv bewerteten) Aufstieg in der Organisation zugrunde liegen. Die Motivation wird eher dann positiv beeinflusst, wenn der Weg zur Erlangung der angestrebten Belohnungen (d.h. des Aufstiegs) subjektiv klar ersichtlich ist (wenn also das Individuum die Instrumentalität seines Leistungsverhaltens erkennt) und wenn dieser Weg für das Individuum zugleich gangbar erscheint. Soll die Laufbahnplanung tatsächlich ihre Motivierungsfunktion erfüllen, so sollte also das Versetzungskriterium dem Organisationsmitglied zum einen bekannt und in seinen Implikationen verständlich sein; zum anderen sollte es Verhaltenskategorien ansprechen, welche seitens des Individuums nicht als konstant oder unbeeinflussbar anzusehen sind. Hieraus folgt zum einen die formale Forderung nach Einfachheit, Eindeutigkeit und Verbindlichkeit des Versetzungskriteriums, zum anderen die inhaltliche Forderung nach einem Anknüpfen an beobachtbaren, entwicklungsfähigen und vom Individuum selbst beeinflussbaren Verhaltenskategorien.

1) v. Eckardstein (1971), S. 82 bezeichnet dies als "Eignungskriterium", während das "Bedarfskriterium" auf den jeweiligen Leistungsbedarf der Organisation abhebt.

Schließlich stellt die Laufbahnplanung auch - im Zuge der genannten Funktionen - ein Schlichtungsinstrument dar. Es hat bestehende oder mögliche Interessengegensätze zwischen der Organisation und Organisationsmitgliedern sowie unter den letzteren zum Ausgleich zu bringen. Eine Erfüllung dieser Schlichtungsfunktion hat zur Voraussetzung, daß die Planungsgrundsätze und damit insbesondere die Versetzungskriterien von den Organisationsmitgliedern als "gerecht" empfunden und somit akzeptiert werden. Neben der Forderung nach Klarheit und Eindeutigkeit der Kriterien legt dies die Forderung nach einer organisationsweiten Gleichbehandlung aller von der Laufbahnplanung Betroffenen nach denselben nachprüfbaren Grundsätzen nahe. Das Versetzungskriterium sollte damit willkürlichen Entscheidungen keinen Raum lassen.

32. Die Eignung verschiedener Versetzungskriterien für die Laufbahnplanung

In der Literatur¹⁾ werden überwiegend drei Kriterien diskutiert, die bei Entscheidungen über Personaleinsatz und Stellenzuweisung zugrunde gelegt werden. Es sind dies das Alter, die in der Vergangenheit erbrachte Leistung sowie das Leistungspotential des Mitarbeiters. Zwar dürfte keines dieser Kriterien isoliert und ausschließlich Anwendung finden;²⁾ sie sollen jedoch in der Folge einzeln untersucht werden. Allerdings kann nicht davon ausgegangen werden, daß nur diese hier genannten Kriterien - isoliert oder in Kombination - zur Entscheidung herangezogen werden. Neben diesen formalen, d.h. von der Organisation autorisierten und für verbindlich erklärten Maßnahmen finden offenbar weitere Gesichtspunkte als Kriterien von Fall zu Fall Anwendung.³⁾ Diese informalen oder inoffiziellen Maßstäbe brauchen dabei dem jeweiligen Entscheidungsträger nicht unbedingt bewußt zu sein.

1) Vgl. z.B. Kupsch, Marr (1973), S. 536; Glueck (1974), S. 319 f.; Strauss, Sayles (1967), S. 491 ff.; French (1970), S. 275 ff.; Beach (1965), S. 294; Megginson (1967), S. 260 f.

2) Glueck (1974), S. 354 weist darauf hin, daß über die tatsächlich angewandten Beförderungskriterien aus den wenigen empirischen Untersuchungen kaum etwas zu entnehmen sei - während über die Auswahl bei Neueinstellungen umfangreicheres Material vorliegt.

3) Vgl. Glueck (1974), S. 354.

Alter

Das am weitesten verbreitete Versetzungskriterium ist das Lebensalter. Allerdings findet es vorwiegend im operativen Bereich und weniger im Management Verwendung.¹⁾ Seine Beliebtheit dürfte sich in erster Linie aus seiner unbezweifelbaren Objektivität, Klarheit und jederzeitigen Nachprüfbarkeit ergeben. Da es praktisch eine Gleichbehandlung garantiert, wird es am ehesten als Schlichtungsregel akzeptiert werden.²⁾ Damit wird es der Mehrzahl der im vorigen Kapitel diskutierten formalen Voraussetzungen gerecht, denen ein solches Kriterium genügen sollte. Ein formaler Nachteil ist jedoch in der aus der Klarheit folgenden Inflexibilität zu sehen; eine konsequent an diesem Kriterium ausgerichtete Versetzungspolitik besitzt somit keinen Spielraum, in welchem durch subjektive Abwägungen zu rechtfertigende Entscheidungen getroffen werden könnten.

Ungeeignet hingegen erweist sich dieses Kriterium von seiner inhaltlichen Seite: Sollte es dem organisatorischen Leistungsziel entsprechen, so müßte die individuelle Leistungsfähigkeit in qualitativer wie quantitativer Hinsicht mit dem Alter zunehmen. Dies kann zwar für einige Leistungskategorien der Fall sein, trifft jedoch nicht für den ganzen hier interessierenden Lebensabschnitt zu. Zum einen entwickeln sich einzelne Aspekte des Leistungsverhaltens diskontinuierlich, zum anderen unterschiedlich bzw. gegenläufig, so daß Kompensationseffekte auftreten können. Insgesamt korreliert das Alter nur höchst unzureichend mit der individuellen Leistungsfähigkeit.³⁾

Weiterhin ermöglicht dieses Kriterium infolge seiner Eindimensionalität keinerlei Aussagen über das spezifische Leistungsvermögen. Somit steht es einer anforderungsgerechten Stellenbesetzung ebenso im Wege wie einer zielgerichteten

1) Im tariflichen Bereich wird es vor allem von den Gewerkschaften gefordert; vgl. French (1970), S. 276.

2) Vgl. Strauss, Sayles (1967), S. 492.

3) Vgl. Strauss, Sayles (1967), S. 493. Hinzu kommt eine nachlassende Anpassungsfähigkeit ab einer bestimmten - individuell verschiedenen - Dauer der gleichen Tätigkeit.

Entwicklung des individuellen Leistungspotentials. Schließlich gehen von einer am Lebensalter orientierten Laufbahngestaltung keinerlei motivationale Wirkungen aus, da das Organisationsmitglied seine Karriere nicht durch sein Verhalten zu beeinflussen vermag.

Erbrachte Leistungen

Nach diesem Kriterium werden vakante Stellen von denjenigen Führungskräften besetzt, die in der Vergangenheit in Positionen mit ähnlichen Anforderungen die höchsten Leistungen gezeigt haben.¹⁾ In der Leistungsbeurteilung werden die Einzelleistungen in den verschiedenen Verhaltensdimensionen differenziert und in kooperativer Weise bewertet. In diesem Fall können deren Resultate bei entsprechender Formalisierung²⁾ als eindeutig und untereinander vergleichbar gelten; eine Nachprüfbarkeit ist durch die Beurteilungsprotokolle gegeben. Ebenso wird dieses Kriterium den betroffenen Mitarbeitern dann unmittelbar verständlich sein, wenn sie mit dem Verfahren der Leistungsbeurteilung vertraut sind.

Infolge seiner Vergangenheitsorientierung vermag dieses Kriterium jedoch nur unter bestimmten Bedingungen zur Besetzung vakanter Positionen mit der optimal qualifizierten Führungskraft beizutragen. Der Schluß von der in der Vergangenheit gezeigten Leistung auf das künftige Leistungsverhalten wurde schon an anderer Stelle³⁾ als problematisch dargestellt. Er dürfte jedoch eher vertretbar sein, wenn die zu besetzende Stelle in ihren Anforderungen weitgehend der bisher innegehabten entspricht, wenn der Zeitpunkt der letzten Beurteilung nicht zu weit zurückliegt und sich die daraus abgeleitete Verhaltensprognose nur auf kürzere Zeiträume erstreckt. Proble-

1) Nach National Industrial Conference Board (1964) dient die Leistungsbeurteilung im Angestelltenbereich primär der Ermittlung von Daten zur Beförderungspolitik (dies wird in 80 % aller Nennungen als Zweck angegeben).

2) d.h. es werden einheitliche Beurteilungskriterien und einheitliche Anforderungsarten verwendet.

3) Vgl. Kapitel V/213.

matisch wird dieses Kriterium dann, wenn Grundsatzentscheidungen über die längerfristige Verwendung oder über Versetzungen auf Stellen anstehen, welche von der bisherigen Stelle wesentlich abweichende Anforderungen beinhalten.

Weiterhin muß es als problematisch gelten, inwieweit die Anwendung dieses Kriteriums zur zielgerichteten individuellen Entwicklung des Leistungspotentials beizutragen vermag. Es kann nicht ausgeschlossen werden, daß die Führungskraft jeweils auf solche Stellen versetzt wird, die die im individuellen Leistungsprofil an erster Stelle stehenden Leistungskategorien verlangen. Damit erfolgt eine zunehmende Spezialisierung zu Lasten der Entwicklung weniger ausgebildeter Fähigkeiten.¹⁾

Sehr ausgeprägt ist hingegen die von diesem Kriterium ausgehende motivierende Wirkung, da das Organisationsmitglied einen unmittelbaren Zusammenhang von eigener Leistung einerseits und Chance bei der Berücksichtigung von Beförderungen andererseits erkennt. Allerdings ist es auch denkbar, daß der Wettbewerb um den knappen Aufstieg zu einer Leistungskonkurrenz unter gleichrangigen Führungskräften führt, die auf Leistung und/oder Zufriedenheit negative Rückwirkungen haben kann.²⁾

Leistungspotential

Entsprechend diesem Kriterium kommt bei der Besetzung einer Stelle derjenige Kandidat zum Zuge, welcher aufgrund seiner Eignung den maximalen Beitrag zur Erfüllung der Stellenanforderungen zu leisten vermag. Grundlage der Eignungsprognose sind die in Kapitel V/22 dargestellten Verfahren der Potentialbeurteilung.³⁾ Wie dort ausgeführt, kommen diese Verfahren insbe-

-
- 1) Damit steht dieses Kriterium dem Organisationsziel der Flexibilität entgegen. Vgl. auch v. Eckardstein (1971), S. 92 f.
 - 2) Allerdings gibt es hier auch Gegenmeinungen, welche ein bestimmtes Maß an interindividuellem Konfliktpotential für produktivitätsfördernd halten. Vgl. z.B. Krüger (1972), S. 133 ff.
 - 3) Dieses Kriterium wird fast durchweg mit der erbrachten Leistung ("merit") im Zusammenhang genannt. Dies deutet darauf hin, daß in der Regel von der Leistung auf die Eignung geschlossen wird.

sondere zur längerfristigen Prognose der künftig zu erwartenden Beiträge in Frage. Die Verfahren sind aufwendig und die Resultate im Vergleich zu denen der vergangenheitsorientierten Leistungsbewertung weniger präzise. Insofern vermag dieses Kriterium den normalen Anforderungen von Einfachheit, Eindeutigkeit und Klarheit nur teilweise zu entsprechen. Eine Nachprüfbarkeit der unter diesem Kriterium getroffenen Versetzungsentscheidungen ist zwar durch die Beurteilungsprotokolle gegeben; inwieweit damit in den Augen der Betroffenen eine Gleichbehandlung gewährleistet wird, hängt jedoch weitgehend von deren Einschätzung der Potentialbeurteilungsverfahren ab.

Dieses Kriterium hat zwar eine Maximierung der Entsprechung von Eignung und Anforderung zum Inhalt und wird damit am ehesten dem Ziel einer "optimalen" Stellenbesetzung gerecht. Dies läßt sich jedoch nur in den Grenzen realisieren, die durch die im Vergleich zur Leistungsbeurteilung unscharfen Resultate der Potentialbeurteilung gesteckt werden. Zu der langfristigen individuellen Entwicklung im Hinblick auf das Laufbahnziel vermag eine Besetzung nach diesem Kriterium insofern beizutragen, als das Fähigkeitsprofil auf einer umfassenden Untersuchung beruht und nicht wie im Falle der Leistungsbewertung auf der Beurteilung der speziell für die Stelltätigkeit relevanten Verhaltensdimensionen. Geringer sind dagegen die leistungsmotivierenden Wirkungen, welche von diesem Versetzungskriterium ausgehen. Ein Organisationsmitglied qualifiziert sich für eine Beförderung nicht durch in den abgelaufenen Perioden erbrachte hohe Leistungen, sondern nur über die aus der Potentialbeurteilung herrührende Prognose seines künftigen Leistungsverhaltens. Seine in der Vergangenheit gezeigten Leistungen bleiben damit zunächst ohne Einfluß auf seine Karriere.¹⁾

Informale Kriterien

Wie aus empirischen Untersuchungen hervorgeht, weichen die Führungskräfte

1) Dies kann sich als Vorteil erweisen, wenn ein Organisationsmitglied seine Leistungsfähigkeit wegen Fehlbesetzung oder äußerer Umstände nicht unter Beweis stellen konnte; vgl. Strauss, Sayles (1967), S. 492.

insgesamt und insbesondere die ranghöheren von ihnen hinsichtlich der Ausprägung verschiedener, nicht unmittelbar leistungsrelevanter Faktoren signifikant von der Gesamtheit der Organisationsmitglieder ab.¹⁾ Dies läßt vermuten, daß weitere, informale Kriterien bei Personalentscheidungen eine Rolle spielen - wie etwa Rasse, Geschlecht, Religion, sozialer Status der Eltern, Mitgliedschaft in berufs- oder freizeitorientierten Vereinen, Partei oder Grad der Loyalität in der Organisation.²⁾ Die Relevanz solcher informaler Kriterien kann nicht grundsätzlich bestritten werden. Sie müssen jedoch nicht notwendig im Widerspruch zu den autorisierten Versetzungsprinzipien oder zu allgemeinen Leistungszielen stehen: Zum einen können einige dieser Merkmale durchaus mit Leistungskategorien korrelieren (wie etwa die Zugehörigkeit zu Vereinen oder der Status des Elternhauses), zum anderen kann ein Abweichen von solchen eingefahrenen und offensichtlich auch akzeptierten Standards zumindest am Anfang zu einiger Unruhe führen (z.B. wird eine Frau in einer Organisation, welche Führungspositionen bislang nur Männern zugestand, zunächst weniger akzeptiert werden). Eine Ausschaltung solcher informaler Kriterien durch die ausschließliche Verwendung leistungsrelevanter Prinzipien kann daher zumindest während der Einführungsphase der Laufbahnplanung Komplikationen mit sich bringen.³⁾

33. Konsequenzen für die Laufbahnplanung

Für die Verwendung des Alters als Versetzungskriterium spricht lediglich die einfache und eindeutige Handhabung; ansonsten ist es mit den Zielsetzungen der Laufbahnplanung nicht zu vereinbaren. Aus dem gleichen Grund ist auch eine Verwendung der genannten Informalen Kriterien auszuschließen. Die beiden anderen Kriterien werden dagegen den Funktionen der Laufbahn-

1) Vgl. z.B. die Untersuchungen von Dalton, besprochen bei Beach (1965), S. 294 ff. und von Harrel (1967), erwähnt bei Glueck (1974), S. 354.

2) Vgl. Beach (1965), S. 295.

3) Erschwert wird dies durch die Tatsache, daß die Führungskräfte einer Organisation dazu neigen, sich mit Personen gleicher Einstellungen und Inter-

planung jeweils unterschiedlich gerecht: Die Berücksichtigung der in der Vergangenheit gezeigten Leistung wirkt besonders motivierend und erlaubt bei solchen Versetzungen, die im Tätigkeitsbild von bisheriger und zukünftiger Stelle keine abrupten Veränderungen beinhalten, eine weitgehend den organisationalen Anforderungen entsprechende Besetzung, ermöglicht jedoch nur schwer eine längerfristig abgestimmte individuelle Entwicklung. Genau das Gegenteil gilt für die künftig zu erwartende Leistung als Versetzungskriterium: Sie begünstigt eine eignungsgerechte Besetzung insbesondere bei längerfristig wirksamen Festlegungen der Laufbahn und trägt zu einer zielgerichteten individuellen Entwicklung bei; die motivierenden Wirkungen sind jedoch geringer. Der Schlichtungsfunktion der Laufbahnplanung wird die prognostizierte Eignung als Kriterium dann weniger entsprechen, wenn das Beurteilungsverfahren von den Betroffenen mangels Transparenz oder Validität nicht akzeptiert und/oder dessen Resultate zu den Leistungsbeurteilungen in klarem Widerspruch stehen. Es bleibt also festzuhalten, daß keines der beiden Kriterien den Funktionen der Laufbahnplanung durchweg genügt. Da sie sich jedoch weitgehend gegenseitig ergänzen - die Unzulänglichkeit eines Kriteriums hinsichtlich eines Zielles der Laufbahnplanung bildet jeweils die Stärke des anderen -, liegt eine Kombination oder alternierende Verwendung der beiden Prinzipien nahe. Dies könnte - auch unter Berücksichtigung des erheblichen Aufwandes für eine Durchführung der Potentialbeurteilung - wie folgt realisiert werden:

Beide Kriterien werden zwar grundsätzlich zugleich zur Entscheidung herangezogen; sie werden jedoch je nach Entscheidungssituation unterschiedlich gewichtet. Längerfristig relevanten Laufbahnentscheidungen dient die prognostizierte Leistungsentfaltung als Maßstab, während die bisherigen Leistungen bei solchen Versetzungen den Ausschlag geben, die nicht zu der geplanten Entwicklung im Widerspruch stehen. Je größer also der zu vermutende Einfluß auf die individuelle Karriere, desto mehr sollte von der Leistungsprognose

essen zu umgeben: "organizations acquire a personality of their own, and the personality of the top executive sets the pattern for the whole group of management personnel." Beach (1965), S. 296.

Gebrauch gemacht werden. Da derartige Entscheidungen vergleichsweise weniger häufig sein dürften, ist damit auch eine negative Beeinflussung der Leistungsmotivation nicht zu erwarten.

Daneben sind weitere Situationen denkbar, welche bestimmte Gewichtungen nahelegen. So kann es im Verlauf unvorhergesehener Anpassungsprozesse erforderlich werden, auf befristete Zeit das aktuelle Leistungspotential einer Führungskraft soweit als möglich zu nutzen, obwohl dies in keiner Weise zu der vorgesehenen längerfristigen Entwicklung der Führungskraft beizutragen vermag (wenn z.B. der EDV-Leiter infolge eines personellen Engpasses beim Entwurf eines speziellen Programmes eingesetzt werden muß). In diesem Fall ist das Kriterium der bisher erbrachten Leistung höher zu gewichten. Eine umgekehrte Gewichtung ist dann naheliegend, wenn ein Vergleich von aktuellem Leistungspotential und Laufbahnziel deutliche Abweichungen von der geplanten Entwicklung aufzeigt. In diesem Fall wäre der Sicherung der individuellen Entwicklung der Vorrang einzuräumen. Auf diese Weise kann organisatorischen Erfordernissen ebenso Rechnung getragen werden wie dem individuellen Bedürfnis nach Realisierung des Karriereziels. Damit gelingt es, auch der eingangs erhobenen Forderung nach Flexibilität bei der Durchführung der Planung entgegenzukommen.

Allerdings dürften auch mit einer variierenden Gewichtung der beiden Kriterien nicht alle Entscheidungssituationen zu bewältigen sein. So wird beispielsweise bei einer Blockierung der Karriere durch eine nicht zu ändernde Besetzung der in Frage kommenden Stellen keines der Kriterien eine Alternative aufzeigen, welche die drohende Frustration der Leistungsmotivation der blockierten Führungskraft abwendet. In diesem Fall ist eine Versetzung erforderlich, welche weder direkt zur langfristigen Entwicklung noch zu einer im Sinne der kurzfristigen Leistungseffizienz optimalen Zuordnung führt.

Die unterschiedlichen Funktionen, denen die Laufbahnplanung gerecht werden muß, implizieren damit die Forderung nach einer flexiblen Handhabung bei Laufbahntscheidungen und bei der Erstellung von Laufbahnplänen. Dies bedeutet eine

Analyse der Konsequenzen hinsichtlich verschiedener Entscheidungskriterien ebenso wie eine fallweise Entwicklung weiterer Alternativen. Die Notwendigkeit dieses fallweisen Eingreifens und der Generierung vergleichsweise originärer Lösungen setzt damit zugleich einer formalisierten Lösung des Zuordnungsproblems Grenzen. Hierauf wird noch in Abschnitt VI eingegangen.

4. Die Entscheidung über die Schaffung vorprogrammierter Laufbahnpläne zur Standardisierung der Planung

In den vorangegangenen beiden Kapiteln dieses Abschnittes wurde zum einen erörtert, welche Informationen zur Durchführung der Planung erforderlich sind und mit welchem Instrumentarium diese gewonnen werden können; zum anderen wurden die Prinzipien erläutert, nach denen die Entscheidungen innerhalb der Laufbahnplanung zu treffen sind. Diese Prinzipien beinhalten Regeln für eine zielgerichtete Verknüpfung der Planungsinformationen. Ausgangspunkt waren beidesmal die in Abschnitt III dargestellten Zielsetzungen der Laufbahnplanung sowie die in Abschnitt IV besprochenen organisatorischen Rahmenbedingungen, in welche das Planungskonzept einzufügen ist.

In diesem Kapitel ist nunmehr auf der Grundlage der vorab getroffenen Entscheidungen und unter Berücksichtigung der bis dahin aufgezeigten Problematik abzuwägen, in welchem Umfang tatsächlich individuelle Laufbahnpläne erstellt werden können, die den Zielsetzungen der Planung gerecht werden. Diese Frage soll zunächst von dem Aspekt der Informationsverarbeitung aus angegangen werden. Der Umfang des Koordinationsproblems, die Vielzahl der im Planungsprozeß zu verarbeitenden Informationen sowie die Notwendigkeit der Berücksichtigung verschiedener Kriterien legen es nahe, bei der Verarbeitung die Menge möglicher Alternativen durch die Entwicklung bestimmter Lösungsmuster zu beschränken. Solche Lösungsmuster können in standardisierten Laufbahnen oder Laufbahnlinien gesehen werden. Diese Problematik der Datenbewältigung ist Inhalt des ersten Unterabschnittes (41.). Die wesentlichen Dimensionen eines Laufbahnplanes werden im folgenden Kapitel aufgezeigt; sie bilden den Ansatzpunkt für eine mögliche Standardisierung individueller Laufbahnpläne.

Der Ausschöpfung dieser Möglichkeiten sind jedoch durch die Qualität der zur Verfügung stehenden Informationen Grenzen gesetzt, die im einzelnen zu erläutern sind. Ausgehend von diesen Möglichkeiten und Grenzen (42.) ist dann unter Heranziehung der Zielsetzungen der Laufbahnplanung abzuwägen, inwieweit und gegebenenfalls unter welchen weiteren Voraussetzungen im Planungsprozeß von vorprogrammierten Laufbahnlösungen Gebrauch gemacht werden kann bzw. inwieweit nur individuelle Lösungen möglich erscheinen.

41. Die Notwendigkeit einer Standardisierung infolge des Datenanfalls

In der bisherigen Diskussion zeichnete sich bereits die Komplexität der Laufbahnplanung ab. Diese Komplexität folgt aus dem Zusammenwirken dreier Faktoren:

Der erste Faktor besteht in der Vielfalt, der Heterogenität und der zeitlichen Variabilität folgender Komponenten: Die Führungs- und Nachwuchskräfte der Organisation zeichnen sich jeweils durch ein in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht differenziertes aktuelles und latentes Leistungspotential aus; sie sind Stellen der Organisation zuzuordnen, die jeweils spezifische und sich mit der Zeit wandelnde Anforderungen aufweisen. Zur Anpassung des Leistungspotentials der Führungskräfte an die Leistungsanforderungen der Organisation stehen vielfältige Methoden zur Verfügung, die teils eine, teils mehrere Leistungsdimensionen zu beeinflussen vermögen, die aber meist nur in bestimmten Kombinationen ihre Wirksamkeit entfalten.

Der zweite Faktor beinhaltet die Prinzipien, nach denen diese Zuordnung zu erfolgen hat: Zum einen sind diese sowohl kurzfristiger wie langfristiger Natur. Obwohl die Zuordnungen jeweils nur auf kurze Sicht wirksam sind, müssen sie doch so getroffen werden, daß sie zugleich zur Realisierung längerfristiger Entwicklungsziele beitragen. Und zum anderen sind diese Prinzipien je nach Situation von unterschiedlicher Bedeutung und dementsprechend variabel zu gewichten.

Ein dritter Faktor schließlich ist in der Unsicherheit der künftigen Entwick-

lung und damit der begrenzten Aussagefähigkeit der verwendeten Informationen zu sehen. Diese Tatsache bedingt eine häufigere Revision bereits getroffener Planungsentscheidungen und damit einen zusätzlichen Planungsaufwand.

Die Durchführung der Planung bringt somit einen unabsehbaren Aufwand an Informationsverarbeitung mit sich. Dieser dürfte - sollen die hier diskutierten Informationen tatsächlich durchweg in die Entscheidungsfindung eingehen - nicht nur manuell nicht mehr zu bewältigen sein, sondern auch bei automatisierter Verarbeitung erhebliche Kapazitäten binden.¹⁾ Grundsätzlich bieten sich drei Möglichkeiten an, diesen Verarbeitungsumfang zu reduzieren: In die Planung findet nur ein Teil der genannten Informationen Eingang; die Verknüpfungsregeln werden zur Verkürzung der Rechenschritte vereinfacht; oder die Zahl der möglichen Alternativen wird durch Nebenbedingungen und/oder durch vorprogrammierte Lösungselemente verringert. Die ersten beiden Möglichkeiten können hier zunächst ausgeschieden werden: Sowohl der Informationsbedarf wie auch die Zuordnungsprinzipien wurden aus dem eingangs zugrundgelegten Konzept der Laufbahnplanung und den mit ihr verbundenen Zielsetzungen abgeleitet. Ein Abgehen von diesen Festlegungen würde somit das Planungskonzept insgesamt in Frage stellen. Daher soll im folgenden geprüft werden, inwieweit durch standardisierte Lösungsmuster der Verarbeitungsaufwand bei der Generierung und Bewertung von Alternativen reduziert werden kann.

Solche Lösungsmuster beinhalten eine Kombination verschiedener Lösungselemente, also verschiedener Zuordnungen von Führungskräften auf Stellen. Sie stellen damit eine Abfolge mehrerer nacheinander von einem Mitarbeiter im Zeitablauf zu durchlaufender Stellen dar. Bei der Verwendung standardisier-

1) Ist z.B. eine sich abzeichnende Vakanz zu besetzen, so werden folgende Verarbeitungsschritte erforderlich: 1. Vergleich aktuelles Potential / Stellenanforderungen; 2. Vergleich latentes Potential / Stellenanforderungen (jeweils für alle Kandidaten, die nicht durch Nebenbedingungen ausgeschlossen werden); 3. Prüfung der Vereinbarkeit mit dem individuellen Laufbahnziel bei jedem Kandidaten; 4. Suche nach gegebenenfalls erforderlichen Ausbildungsmethoden zur Behebung eventueller Eignungsdefizite. Aus dieser Suche sollten verschiedene Vorschläge resultieren, die dann hinsichtlich ihrer Implikationen für die übrigen Führungskräfte zu überprüfen sind.

ter Alternativen oder Alternativenelemente werden Laufbahnpläne nicht mehr für jede Führungskraft von neuem entwickelt; vielmehr werden jeder Führungskraft vorprogrammierte Stellenfolgen oder Laufbahnlinten¹⁾ zugeordnet. Mit diesen können zugleich auch die für zweckmäßig erachteten Ausbildungsmethoden aufgelistet werden. Ein derartiges Vorgehen bringt damit eine gewisse "Entindividualisierung" mit sich, denn der einzelnen Führungskraft wird nicht mehr die volle Anzahl grundsätzlich möglicher Alternativen gegenübergestellt, sondern nur noch eine beschränkte Menge standardisierter Laufbahnlinten, welche vorab unter Abstraktion von der Person des jeweiligen Organisationsmitgliedes entwickelt wurden.²⁾

42. Die Entscheidung über Breite, Versetzungshäufigkeit und zeitliche Reichweite von Laufbahnen als Voraussetzung einer Standardisierung

Individuelle Laufbahnen können ebenso wie Laufbahnlinten als standardisierte Abfolge zu durchlaufender Stellen durch ihre Ausprägungen in drei Dimensionen beschrieben werden:

Eine erste Dimension bildet die zeitliche Reichweite eines Laufbahnplanes bzw. einer Laufbahnlinte. Sie gibt die Frist an, für die Versetzungsentscheidungen im voraus verbindlich getroffen und nur noch im Ausnahmefall widerrufen werden. Für die Bemessung der Reichweite ist der Grundsatz heranzuziehen, daß die Planungsdauer mit der Wirkungsdauer der aus der Planung folgenden Entscheidungskonsequenzen übereinstimmen soll.³⁾ Dies ist allerdings nur in dem Ausmaß sinnvoll, als sich die Entscheidungskonsequenzen auch prognostizieren lassen.

1) Vgl. dazu z.B. Schönfeld (1967), S. 106 ff.; v. Eckardstein (1971), S. 80 f.; Kupsch, Marr (1973), S. 536 f.; Martin, Strauss (1968), S. 204; Glueck (1972), S. 239 ff.; Pearson (1966), S. 105 ff.; Ferguson (1966), S. 139 ff.

2) Diese Problematik ist in mittleren und kleineren Betrieben kaum gegeben. Zu den dort beschränkten Möglichkeiten einer Laufbahnplanung vgl. Vincentz (1974), S. 170 ff.

3) Vgl. Heckmann (1965), S. 21.

Die zweite Dimension betrifft das Ausmaß, in welchem eine Laufbahnlinie in horizontaler Hinsicht die Organisationshierarchie abdeckt. Sie soll mit dem Begriff der "Breite" gekennzeichnet werden. Eine breite Laufbahnlinie zeichnet sich also dadurch aus, daß die in ihr enthaltenen Stellen nicht nur zu einem Funktions- oder Teilbereich gehören, sondern verschiedenen Bereichen der Organisation zugeordnet sind. Umgekehrt beschränken sich schmale Laufbahnlinien nur auf Stellen, zwischen denen enge sachliche Zusammenhänge bestehen und die - auf unterschiedlicher Ebene der Hierarchie - die Realisierung gleicher Subziele der Organisation zum Inhalt haben.

Die dritte Dimension eines Laufbahnplanes schließlich betrifft die Zahl der Versetzungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes bzw. die durchschnittliche Verweildauer auf der Stelle. Dabei besagt eine kurze Verweildauer noch nichts über die Anzahl der von der Laufbahnlinie erfaßten hierarchischen Stufen, denn die Versetzungen können auch horizontaler Natur sein ("transfers").

Eine Grundsatzentscheidung über die anzustrebende Reichweite von Laufbahnplänen, über die zweckmäßige Breite von Karrieren sowie über die Häufigkeit von Versetzungen ist in diesem Zusammenhang von zweierlei Bedeutung: Zum einen vermag eine solche Entscheidung zu einer Eingrenzung der Zahl der möglichen Laufbahnen als Alternative bei der Zuordnung beizutragen, da nur solche Alternativen entwickelt und bewertet werden, welche diesen grundsätzlichen Anforderungen genügen. Zum anderen wird mit einer solchen Grundsatzentscheidung zugleich ein Rahmen für standardisierte Laufbahnen geschaffen. Als Kriterien für diese Grundsatzentscheidungen sollen wieder die Zielsetzungen der Laufbahnplanung insgesamt herangezogen werden.

Aus individueller wie aus organisatorischer Sicht ist eine an einem langfristigen Ziel ausgerichtete Entwicklung und Förderung der individuellen Leistungsfähigkeit anzustreben. Dieses Kriterium spricht für einen in der Ferne liegenden Planungshorizont und damit für eine langfristige Vorplanung individueller Werdegänge - insbesondere wegen der erst mittel- bis langfristig zutage tretenden Effekte von Ausbildungs- und Förderungsmaßnahmen. Allerdings sind

Grenzen dort gesetzt, wo weder die individuellen Entwicklungschancen noch die organisatorischen Anforderungen auf lange Frist zu prognostizieren sind. Auf die begrenzte längerfristige Aussagefähigkeit von Methoden zur Beurteilung des latenten Leistungspotentials wurde schon hingewiesen; angesichts des wachsenden Tempos der Veränderungen auf wirtschaftlichem und technologischem Sektor muß auch eine verlässliche Prognose der langfristigen organisatorischen Anforderungen problematisch erscheinen. Solange aber auf längere Frist weder die individuelle noch die organisatorische Entwicklung vorhergesagt werden kann, bleibt auch die Forderung nach einer vergleichsweise längerfristigen Laufbahnplanung fragwürdig. Aus dieser Sicht erscheint eine längerfristige Laufbahnplanung nur dann sinnvoll, wenn Bedingungen wie die folgenden gegeben sind: Die Organisation befindet sich in einer relativ ruhigen Umwelt, die nur ein geringes Anpassungsverhalten erfordert, so daß sich die stellenspezifischen Anforderungen besser präzisieren lassen; die Organisation verfügt über umfangreiche Erfahrungen mit Testmethoden zur Prognose des individuellen Leistungspotentials; eine Führungskraft gehört der Organisation schon einen längeren Zeitraum an, so daß umfangreiches Beurteilungsmaterial über die bisherige Tätigkeit zur Prognose der künftigen Entwicklung zur Verfügung steht.

Das Kriterium der Flexibilität folgt aus der Notwendigkeit einer organisatorischen Anpassung auf kürzerfristig eintretende und nur teilweise vorhersehbare Störungen. Flexibilität läßt sich auf zweierlei Weise erreichen: Durch eine antizipative Berücksichtigung künftiger möglicher Entwicklungen in Form von Eventualplänen oder durch die Förderung und Sicherstellung einer ständigen Anpassungsbereitschaft bei nur globaler Planung der längerfristigen Entwicklung¹⁾ (z.B. durch den Einsatz von Mehrzweckaggregaten, durch ein breites Produktionsprogramm, durch vielseitig einsetzbares Personal).

Angesichts der Vielzahl möglicher Entwicklungen erscheint eine Eventualitätenplanung im Führungssektor kaum realisierbar. Hinsichtlich der zeitlichen

1) Vgl. dazu Kapitel IV/1.

Reichweite der Laufbahnplanung impliziert dieses Kriterium daher einen Verzicht auf eine verbindliche längerfristige Vorplanung der künftigen Stellenbesetzung. Dies erscheint um so vordringlicher, je häufiger die Organisation zu kürzerfristigen Anpassungen gezwungen ist.

Sinnvoll wird der Verzicht auf eine längerfristige Planung individueller Karrieren jedoch nur dann, wenn dies nicht zu Lasten der an einem langfristigen, globalen Ziel orientierten individuellen Entwicklung geht und wenn dies zugleich mit einer planmäßigen Förderung und Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft der Führungskräfte einhergeht. Wie schon gezeigt, kann letzteres eher durch eine Laufbahnpolitik erreicht werden, welche die Führungskräfte häufiger mit wechselnden Problemstellungen aus unterschiedlichen Sachgebieten konfrontiert.¹⁾

Unter dem Kriterium der Flexibilität wird daher die anstehende Grundsatzentscheidung zugunsten breiter Laufbahnen mit häufigerem Stellenwechsel zu treffen sein. Dies darf jedoch keinen Verzicht auf eine Abstimmung der jeweils ausgeübten Tätigkeiten mit dem individuellen Entwicklungsziel beinhalten. Ihre Obergrenze finden Versetzungshäufigkeit und Laufbahnbreite dort, wo der Aufwand für die Einarbeitung in die wechselnden Problemstellungen den aus Vielseitigkeit und Anpassungsfähigkeit folgenden Nutzen übersteigt.

Ein drittes Kriterium folgt aus der Motivierungsfunktion der Laufbahnplanung. Es beinhaltet die Forderung, die Leistungsmotivation der Führungskräfte durch entsprechende Konzipierung des Planungssystems und Ausgestaltung individueller Laufbahnpläne nach Möglichkeit zu erhöhen. Entscheidend ist dabei, daß das Organisationsmitglied das Ausmaß der möglichen "Belohnung" (d.h. die erreichbaren Positionen) erkennt und den Weg zur Erlangung dieser "Belohnung" übersehen kann. Es muß also Klarheit über die zur Realisierung seines Karrierezieles erforderlichen Verhaltensweisen besitzen. Je deutlicher der Anreiz rezipiert werden kann und je klarer die Instrumentalität des eigenen Han-

1) Vgl. dazu auch Strauss, Sayles (1967), S. 544. Sie betonen die Notwendigkeit, dabei auch über die Grenzen von Teilbereichen der Organisation hinaus zu gehen.

delns erkannt wird, desto größer wird die hieraus resultierende Leistungsmotivation sein.¹⁾

Der Gesichtspunkt der Klarheit der Anreizvermittlung spricht für einen weiten Planungshorizont. Dieses Argument ist jedoch abzuwägen gegen die Gefahr einer Frustration, die aus einer für das Organisationsmitglied negativen Modifizierung seines Laufbahnplanes resultieren kann. Auch eine andere Überlegung kann gegen einen weiten Planungshorizont sprechen: Ungeachtet eines von dem langfristigen individuellen Laufbahnplan ausgehenden Anreizes kann die persönliche Entwicklung durchaus in eine andere Richtung laufen. Eine über den von dem Laufbahnplan gesteckten Pfad hinauszielende Entfaltung wird jedoch mangels Gewährung von Anreizen unterdrückt, obwohl ein solches Abweichen durchaus im Sinne der Organisation liegen kann.

Weiterhin wird eine längerfristige Planung nur auf diejenigen Führungskräfte motivierend wirken, welchen seitens der Organisation subjektiv befriedigende Entwicklungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Das Gegenteil ist bei den Organisationsmitgliedern der Fall, die langfristig keine attraktiven Aufstiegsmöglichkeiten mehr erkennen können.²⁾ Bei einer kürzerfristigen Planung wäre hingegen zu vermuten, daß letztere durch unrealistische Einschätzung ihrer Chancen noch zu Leistungen motiviert werden, die aber keine entsprechende Honorierung finden. Dieser Vorteil einer kürzerfristigen Planung dürfte sich nach eingetretener Enttäuschung jedoch alsbald zum Nachteil verwandeln.³⁾

Eine im Laufbahnplan vorgesehene größere Versetzungshäufigkeit wird mit der Forderung nach Klarheit der Anreizvermittlung dann nicht kollidieren, wenn dem Organisationsmitglied der Bezug zu einem greifbaren Karriereziel nicht verloren geht. Die Frage, inwieweit die Beschäftigung mit ständig neuen

1) Dies bedingt allerdings, daß - um in dem Modell Atkinsons zu bleiben - die im Laufbahnplan enthaltenen Aufgaben in den Augen des Individuums mittlere Schwierigkeitsgrade aufweisen. Vgl. Atkinson (1966), S. 16 ff.

2) Vgl. zu diesem Problem Bender (1959), S. 9 ff.

3) Vgl. zur Bedeutung der Erwartung und deren Enttäuschung v. Rosenstiel (1974), S. 125.

Problemstellungen - auch bedingt durch größere Breite der Laufbahn - eher motivierend wirkt oder inwieweit der laufende Umgebungswechsel eher leistungshemmende Einflüsse mit sich bringt, dürfte ohne Einbeziehung individueller Faktoren nicht zu beantworten sein.¹⁾

In bezug auf die Schlichtungsfunktion der Laufbahnplanung ist zu untersuchen, inwieweit durch die Merkmale von Laufbahnplänen Interessenkonflikte zum Ausgleich gebracht werden können. So kann eine aus längerfristiger Planung folgende Transparenz über den künftigen Werdegang zu Konflikten zwischen den von der Planung als bevorzugt bzw. benachteiligt ausgewiesenen Führungskräften führen;²⁾ kürzerfristig verbindliche Laufbahnpläne würden dagegen keine derart ausgeprägte Trennung von Bevorzugten und Benachteiligten erlauben. Möglich ist auch, daß die Letzteren die in den Laufbahnplänen enthaltenen langfristigen Entscheidungen in Kenntnis der teilweise unzureichenden Informationsmäßigen Absicherung zu unterlaufen versuchen.

Hinsichtlich der zeitlichen Reichweite sprechen diese Überlegungen damit eher für einen vergleichsweise kurzen Planungszeitraum. Dies ist in erster Linie durch die Unsicherheiten in der künftigen individuellen wie organisatorischen Entwicklung bedingt. Eine längerfristige Vorplanung individueller Laufbahnen müßte angesichts der Unmöglichkeit hinreichender Eventualplanungen zu Lasten der Anpassungsfähigkeit gehen. Die durch kürzere Planungszeiträume angestrebte Sicherung des Anpassungsvermögens sollte durch eine breitere Gestaltung von Laufbahnen und durch häufigere Versetzungen unterstützt werden. Die für eine Organisation zweckmäßige Breite der Laufbahnen bestimmt sich allerdings in erster Linie aus der schon früher diskutierten Grundsatzentscheidung³⁾ über die grundsätzlich angestrebte Breite der Ausbildung von Führungskräften.

1) Leistungsmotivierte Personen werden von jeweils neuartigen Problemstellungen in besonderem Maße angesprochen. Vgl. dazu Nick (1974), S. 45 unter Bezugnahme auf Festinger und Berlyne.

2) Vgl. zur Lösung solcher Konflikte Zaleznik (1967), S. 59 ff.

3) Vgl. Kapitel IV/4.

43. Konsequenzen für die Laufbahnplanung

Die Möglichkeiten einer Standardisierung von Laufbahnen werden von den relativ deutlichen Argumenten für einen kurzen Planungszeitraum erheblich eingeschränkt. Eine längerfristige Planung kommt eher für solche Organisationen in Betracht, deren Leistungserstellung sich in einem nur wenig turbulenten Umfeld vollzieht bzw. die sich aufgrund ihrer Machtgrundlagen relativ stabil zu halten und daher stärker bürokratisch zu strukturieren vermag. Für die überwiegende Mehrzahl der für die heutige Marktwirtschaft typischen Unternehmungen dürfte dies nicht der Fall sein. Daraus folgt, daß individuelle Laufbahnen in der Regel nicht sinnvoll über mehrere Positionen hinweg geplant werden können. Damit erscheint es aber auch ausgeschlossen, den ständigen Planungsprozeß durch die Einrichtung von mehreren hierarchischen Ebenen umfassende Laufbahnlinien derart zu vereinfachen, daß die Richtung des persönlichen Werdegangs durch eine einmalige oder nur in großen Zeitabständen erfolgende Einweisung in bestimmte Laufbahnlinien auf Dauer vorgezeichnet wird.¹⁾ Zwar ist es im Sinne der langfristigen Orientierung der Entwicklung unumgänglich, bestimmte Tätigkeitsbereiche nach Funktion, hierarchischer Ebene und Sachgebiet als Entwicklungsziele festzulegen;²⁾ eine Ableitung von konkreten Laufbahnlinien muß jedoch infolge der aufgezeigten Unwägbarkeiten ausscheiden.³⁾

Auch die Argumente für eine breitere Gestaltung von Laufbahnen und für eher häufigere Versetzungen stehen - ungeachtet der Problematik eines längeren Planungszeitraums - der Einrichtung einer begrenzten Anzahl von Laufbahnli-

1) Zu einem ähnlichen Schluß gelangt v. Eckardstein (1971), S. 80 f. Er nennt hierfür allerdings andere Gründe: Erstens seien normierte Laufbahnen nicht der Individualität der Organisationsmitglieder anzupassen, und zweitens könnten normierte Laufbahnen nicht frühzeitig genug auf künftige Anforderungen hin ausgerichtet werden. Vgl. auch Leupold (1973), S. 30.

2) Ähnlich hält auch Müller (1971), S. 271 nur die provisorische Festlegung bestimmter Positionen für realistisch.

3) Dieser Meinung scheint auch Kellogg (1972), S. 20 ff. zu sein, obwohl sie zur Planungsfrist nicht explizit Stellung nimmt.

nien im Wege. Die mit der breiteren Erfahrungsbildung der Führungskräfte angestrebte größere personelle Flexibilität würde nämlich dann wieder aufgehoben, wenn die Führungskräfte infolge der Bindung in Laufbahnlinsen bei Anpassungen nicht zur Verfügung stehen. Die Anzahl der bei Vakanzen verfügbaren Kandidaten wäre bei diesem Vorgehen wieder deutlich eingeschränkt. Damit verbaute sich die Organisation gerade den Handlungsspielraum, den sie durch die umfassende Qualifizierung schaffen will.

Zwar wird im Einzelfall die jeweilige Relevanz der einzelnen Kriterien (Flexibilität, notwendige Spezialisierung, Motivierung) den Ausschlag geben; dennoch erscheint die Schlußfolgerung gerechtfertigt, daß die Einrichtung fester Laufbahnlinsen in der Regel zu den Zielsetzungen der Laufbahnplanung im Widerspruch steht.¹⁾ Damit entfällt aber auch weitgehend die Möglichkeit, den Planungsprozeß durch standardisierte Lösungsalternativen in Form vorprogrammierter Laufbahnen oder Laufbahnelemente zu vereinfachen. Es erweist sich dann vielmehr als unumgänglich, eine verbindliche Planung über die künftige Stellenbesetzung jeweils nur auf kurze Frist durchzuführen, diesen Planungsprozeß aber unter Verarbeitung jeweils aktueller Informationen in kurzen Zeitabständen zu wiederholen. Innerhalb dieser Planungsprozesse sind bei der Besetzung sich abzeichnender Vakanzen auch Führungskräfte anderer Ressorts oder Sparten auf ihre Eignung hin zu überprüfen und gegebenenfalls zu berücksichtigen.²⁾

Eine Reduzierung der Anzahl möglicher Alternativen erscheint jedoch über

1) Dies berührt nicht die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit, für qualifizierte Techniker und Wissenschaftler getrennte Aufstiegswege vorzusehen. Ca. 75 % der amerikanischen Großunternehmen haben für spezialisierte Kräfte gesonderte Laufbahnbereiche eingerichtet ("dual ladder" oder "dual system"). Vgl. French (1970), S. 530; ferner Schoner, Harrell (1965), S. 53 ff. Auch innerhalb dieser spezialisierten Bereiche kann die Personalzuordnung nach denselben Grundsätzen wie bisher aufgezeigt erfolgen. Eine grundsätzliche Durchlässigkeit zwischen den beiden Aufstiegswegen dürfte bei Verwendung einheitlicher Beurteilungskriterien gewährleistet sein. Vgl. auch Strauss, Sayles (1967), S. 490.

2) Diese Forderung wird insbes. von Kellogg (1972), S. 6, erhoben.

eine engere Fassung von Nebenbedingungen möglich: So können z.B. solche Mitarbeiter von Versetzungsentscheidungen ausgeschlossen werden, die eine Position in der Organisation erst seit kurzer Zeit (1-2 Jahre) innehaben.¹⁾ Eine weitere Einschränkung kann durch Festlegung einer Obergrenze für die Zahl der Versetzungen zwischen den einzelnen Ressorts oder funktionalen Teilbereichen vorgenommen werden. Damit werden zugleich die bei jedem Wechsel über die Grenzen hinweg vermehrt anfallenden Einarbeitungs- und Ausbildungszeiten begrenzt. Weiterhin können Versetzungen ausgeschlossen werden, die eine Beförderung über mehr als eine hierarchische Stufe hinweg bedeuten. Dies kann zu einer Stabilisierung des hierarchischen Gleichgewichtes beitragen, aber auch der Leistungsmotivation entgegenstehen.²⁾ Der mit der Informationsverarbeitung verbundene Aufwand bleibt dennoch erheblich; auf grundsätzliche Möglichkeiten der Bewältigung wird daher später noch eingegangen werden.

5. Die Entscheidung über die Informationspolitik und die Partizipation der Führungskräfte im Rahmen der Laufbahnplanung

Die in diesem Abschnitt bisher dargestellten Problembereiche galten der Informationsgewinnung und den zur Durchführung der Planung erforderlichen Verarbeitungsschritten; sie betrafen damit in erster Linie den Aspekt der von der Planung zu leistenden sachlichen Koordination. In diesem Zusammenhang wurde auch auf mögliche Konsequenzen für Motivation und Zufriedenheit der Organisationsmitglieder hingewiesen. Hier soll nun untersucht werden, inwieweit unmittelbar auf das Verhältnis Organisationsmitglied/Organisation gerichtete Maßnahmen die Erreichung der mit der Laufbahnplanung verfolgten Ziele zu unterstützen vermögen. Hierfür kommen in erster Linie die betriebliche Informationspolitik und die Partizipation bei Entscheidungen in Frage. Nach einer Klärung der grundsätzlichen Bedeutung von Information und Parti-

1) Vgl. z.B. Palmer (1973), S. 402.

2) Zugleich beinhaltet ein solches Vorgehen eine Normierung der "Aufstiegs-geschwindigkeit" und damit einen gewissen Verzicht auf vertikale Mobilität.

zipation im Zusammenhang mit der Laufbahnplanung (51.) sind die mit diesem Instrumentarium gegebenen Möglichkeiten aufzuzeigen (52.).

51. Zur Bedeutung von Information und Partizipation

Informationen dienen der Reduzierung der Diskrepanz zwischen den individuellen Wünschen und den eigenen Vorstellungen über deren Realisierbarkeit.¹⁾ Diese Vorstellungen folgen aus dem kognitiven Bild, das ein Individuum von der Wirklichkeit besitzt. Eine Strukturierung dieses kognitiven Bildes durch die Verarbeitung von aufgenommenen Informationen vermag dazu beizutragen, die individuellen Wünsche auf eine realistische Basis zu stellen.²⁾ Eine ausreichende Befriedigung des Bedürfnisses nach Strukturierung oder Orientierung des kognitiven Bildes von der Umgebung ist Voraussetzung für ein von intraindividuellen Konflikten relativ ungestörtes und zielgerichtetes Verhalten. Die Verhaltensbeeinträchtigung durch derartige Konflikte ist um so ausgeprägter, je zentralere Bedeutung der zu strukturierende Wirklichkeitsausschnitt für das Individuum besitzt.³⁾

Im Zusammenhang mit der Laufbahnplanung ist das Strukturierungs- und Informationsbedürfnis in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Zum einen werden mit dem Aufstieg individuelle Bedürfnisse angesprochen; der Wunsch wird also zunächst in seinem Ausmaß von der von einem Aufstieg ausgehenden Anreizwirkung geprägt. Dies berechtigt zu der Forderung nach einer klaren und realistischen Vermittlung der Anreize.⁴⁾ Dem Individuum ist eine eindeutige Vorstellung von den mit dem Erhalt der Belohnung (d.h. dem Aufstieg, einer bestimmten Position) möglichen Bedürfnisbefriedigungen zu geben. Zum anderen ist das Individuum auf eine realistische Einschätzung der zur Erlangung dieser

1) Vgl. Lewin (1963), S. 96.

2) Vgl. ders., S. 178.

3) Vgl. ders., S. 179.

4) Je realistischer die Anreize, die vom Individuum anzustrebenden Ziele bezeichnen, desto geringer wird damit der Aufwand zur Strukturierung der Diskrepanz von Wunsch und Einschätzung dessen Realisierbarkeit.

Wünsche bestehenden Chancen angewiesen. Es muß also zur weitgehenden Erfassung derjenigen Determinanten in der Lage sein, welche die Erfüllung des Wunsches zu begünstigen bzw. zu beeinträchtigen vermögen. Das Organisationsmitglied dürfte sich demgemäß um so weniger gestört, d.h. planlos und inkonsistent verhalten, je vollständiger es die Aufstiegssituation durch Informationsverarbeitung kognitiv strukturiert hat.¹⁾

Ein Vergleich mit dem Erwartungs-Valenz-Modell der Leistungsmotivation²⁾ zeigt, daß dies Informationen zu genau denjenigen Faktoren sind, welche die Leistungsmotivation des Individuums bestimmen. Da eine Förderung der Leistungsmotivation eingangs als explizites Ziel der Laufbahnplanung definiert wurde, bildet eine entsprechende Informationspolitik eine Voraussetzung zur Realisierung des hier vertretenen Konzeptes der Laufbahnplanung. Durch die frühzeitige Einbeziehung langfristiger individueller wie organisatorischer Zielsetzungen in dieses Konzept wird damit die Vermittlung von Informationen notwendig, welche bei einer kürzerfristigen Orientierung der Planung (wie etwa unter dem Ziel "Vermeidung von Vakanzen während der Planungsperiode") nur den Charakter zusätzlicher, "berichtender"³⁾ Informationen aufweisen. Die Vermittlung solcher "berichtender" Informationen, welche zur unmittelbaren Sachzielerfüllung nicht erforderlich sind, wird verschiedentlich aus sozialpolitischen Motiven oder im Hinblick auf eine Sicherung der menschlichen Leistungsbereitschaft⁴⁾ gefordert.

In diesem Sinne sollte auch hier eine Informationsvermittlung zu diesen Aspekten der Laufbahnplanung nicht nur der Erhöhung der Leistungsmotivation dienen, sondern zugleich dem Organisationsmitglied ein tiefergehendes Verständnis seiner Arbeitssituation erlauben, als dies zur Durchführung der ihm übertra-

1) "Ist man in einer unstrukturierten Umgebung, so führt das zu Unsicherheit des Verhaltens, weil nicht klar ist, ob bestimmte Handlungen zum Ziel oder davon weg führen." Lewin (1963), S. 288.

2) Vgl. Kapitel II/2221.

3) Vgl. Gutenberg (1962), S. 134.

4) Vgl. z.B. Staudacher (1967), S. 60.

genen Aufgaben oder zur Orientierung hinsichtlich seines Werdeganges erforderlich ist. Eine detaillierte Kenntnis von Werten, Zielen und Problemen seiner Umwelt ermöglicht dem Organisationsmitglied nämlich zugleich eine Identifikation mit der Umgebung.¹⁾ Identifikation bedeutet, daß das Individuum aktiv am Wohlergehen oder Schicksal der Referenzgruppe (d.h. der Organisation) Anteil nimmt²⁾, daß es deren Interessen und Ziele nach außen hin teilt und verteidigt und daß seine Organisationszugehörigkeit zum wesentlichen Faktor seines Selbst-Images wird.³⁾

Identifikation als eine relativ zeitstabile Einstellung braucht weder mit der momentan meßbaren Leistungsmotivation noch mit einer ähnlich feststellbaren Zufriedenheit einherzugehen, wenn auch Korrelationen feststellbar sind.⁴⁾ Plausibel erscheint hingegen die Annahme, daß ein vergleichsweise hohes Maß an Identifikation die Integrationsfähigkeit einer Organisation in positiver Weise beeinflusst und ihr damit hilft, Spannungen, Störungen und Konflikte auf die Dauer konstruktiv zu bewältigen. Damit wird die Identifikation zu einem Bestimmungsfaktor der langfristigen Leistungswirksamkeit und somit unter Umständen zu einer Systemfunktion.

Patchen nennt in seiner Untersuchung verschiedene Faktoren⁵⁾, welche zu einer höheren Identifikation mit der Organisation oder Teilen derselben beizutragen vermögen. Hervorzuheben ist dabei die Partizipation an Entscheidungen - insbesondere solchen, die den Mitarbeiter unmittelbar betreffen. Diese Mitwirkung bei der Entscheidungsfindung wirkt sich dabei in mehrfa-

1) Vgl. z.B. Massie (1971), S. 76.

2) Dieser Identifikationsbegriff lehnt sich an den von Patchen (1970), S. 159 gebrauchten an. Vgl. auch Festinger (1963), S. 167 ff. und ausführlich Weber (1971).

3) Vgl. auch Lawless (1972), S. 187.

4) Vgl. dazu die Diskussion bei Patchen (1970), S. 157 ff.

5) Vgl. Patchen (1970), S. 159-165.

cher Hinsicht aus:¹⁾ Zum einen werden durch die Gemeinsamkeit bei der Problemlösung aus der Sicht des Untergebenen hierarchische Unterschiede abgebaut (mit der Folge eines weniger behinderten Informationsaustausches); zum zweiten führt diese Gemeinsamkeit zu einer wechselseitigen Angleichung von Auffassungen, Werten und Zielen; schließlich führt sie tendenziell zu höherer Zufriedenheit.²⁾ In der Folge sieht sich der Mitwirkungsberechtigte verpflichtet, die in der Entscheidung erfolgte Zielsetzung mit vergleichsweise höherer Intensität zu verfolgen.

Die Forderung nach einer Mitwirkung der Führungskräfte bei Laufbahntscheidungen stützt sich damit auf den dadurch möglichen Beitrag zur Identifikation der Organisationsmitglieder mit der Organisation insgesamt, insbesondere aber auf die Identifikation mit den getroffenen Entscheidungen und der daraus folgenden Motivation³⁾ bei der Durchführung derselben. Insofern vermag eine Partizipation im Planungsprozeß nicht nur dysfunktionale Planungserfolge teilweise zu eliminieren (z.B. Unzufriedenheit über eine Beförderung wegen der damit verbundenen Trennung von der gewohnten Umgebung), sondern auch dazu beizutragen, daß die im Planungsprozeß getroffenen Entscheidungen mit größerer Wahrscheinlichkeit realisiert werden. Zugleich ist die Forderung nach Partizipation eine notwendige Folge der vorab getroffenen Entscheidung für einen kooperativen Führungsstil.

52. Bereiche der Information und Partizipation

Auf die Zweckmäßigkeit einer Information der von der Planung erfaßten Führungskräfte wurde schon an verschiedenen Stellen der Arbeit bei der Erörterung von Teilproblemen hingewiesen. Auf eine detaillierte Darstellung kann daher zugunsten einer globalen Übersicht verzichtet werden.

Die Laufbahnplanung kann als ein Schlichtungsinstrument gesehen werden. Sie

1) Vgl. Patchen (1970), S. 160.

2) Vgl. Vroom (1959), S. 322 ff.

3) Auf die generelle Zunahme der Arbeitsleistung mit steigender Partizipation am Entscheidungsprozeß weist Vroom (1967), S. 226 hin.

wird diese Schlichtungsfunktion um so eher erfüllen können, je mehr die der Planung immanenten Gesetzmäßigkeiten und Kriterien allseits akzeptiert werden. Allgemeine Akzeptanz bedeutet, daß die dem Planungsprozeß zugrundeliegenden Prinzipien und Wertentscheidungen von den Beteiligten geteilt werden.¹⁾ Dazu ist deren detaillierte Kenntnis eine notwendige Voraussetzung: sie ermöglicht dem Organisationsmitglied neben einer Beurteilung der Planungsprinzipien zugleich eine selbständige Einschätzung der eigenen Möglichkeiten. Auf welche Weise die Organisationsmitglieder allgemein zu einer Identifikation mit der Planungskonzeption und den aus ihr resultierenden Entscheidungen veranlaßt werden können, kann nicht generell gesagt werden. Ein Mittel hierzu stellt zwar die Partizipation der Betroffenen bei der Gestaltung des Planungssystems dar: Da das Planungssystem wegen seiner langfristigen Implikationen jedoch über die Zeit unverändert bleiben sollte, erscheint der Nutzen einer einmaligen Partizipation am Entscheidungsprozeß bei der Konzipierung der Planung insgesamt begrenzt.

Es sollte daher versucht werden, den Mitarbeiter von den Vorteilen der Planungskonzeption durch eine langfristige Information über den Planungsstand und durch eine Mitwirkung bei der Gestaltung der eigenen Karriere zu überzeugen. Dies bedingt, daß die Planung nach tatsächlich gemäß den formulierten Prinzipien durchgeführt und eine konsistente Gleichbehandlung aller Führungskräfte gewährleistet wird.²⁾

Im einzelnen bedeutet dies eine umfassende Information jeder Führungskraft über die für sie relevanten Komponenten der Laufbahnplanung: Im Vordergrund steht das Bild, das die Organisation von ihren Mitarbeiter besitzt und an dessen Entstehung dieser im Rahmen der kooperativen Leistungsbeurteilung selbst beteiligt ist. Die Leistungsbeurteilung und die Absätzung seiner Leistungsfähigkeit sowie seiner Entfaltungsmöglichkeiten bilden die Grundlage für die Formulierung eines auf lange Sicht anzustrebenden Entwicklungs- oder Karriereziels. Dieses sollte in einer gemeinsamen Diskussion erarbeitet wer-

1) Homans (1972) weist darauf hin, daß eine Schlichtungsregel u.a. dann akzeptiert werden wird, wenn eine Gleichbehandlung aller von der Regel Betroffenen subjektiv ersichtlich ist (S. 91 ff.).

2) Nach Katz, Kahn (1966), S. 353, ist es dabei besonders von Bedeutung,

den, so daß eine Einbeziehung individueller Vorstellungen tatsächlich gewährleistet ist und damit auch eine Identifikation des Mitarbeiters mit dem für ihn vorgesehenen Werdegang zu erwarten ist. Die im Rahmen des Laufbahnziels über die Zeit in Frage kommenden Verwendungsmöglichkeiten sind dem Mitarbeiter ebenso umfassend darzustellen wie die zur langfristigen Entwicklung oder auch zum kurzfristigen Einsatz dienenden separaten Ausbildungsmethoden. Eine Mitwirkung bei solchen taktischen Entscheidungen zur Laufbahngestaltung sollte noch von einer Unterstützung individueller Initiativen begleitet werden - etwa in Form einer internen Stellenausschreibung¹⁾, die allen Führungskräften künftig zu erwartende Vakanzen oder z.B. auch Möglichkeiten zur Mitarbeit an Projekten aufzeigt und zu entsprechenden Bewerbungen auffordert. Zu einer klaren Abschätzung der eigenen Position bedarf es darüber hinaus noch der Information über die relative Stellung im Verhältnis zu konkurrierenden Führungskräften.

Für dieses Ausmaß an Unterrichtung und Mitwirkung sprechen also primär höhere Identifikation, auf Dauer höhere Leistungsmotivation durch das Erkennen erreichbarer Aufstiegschancen sowie die Motivation bei der Verfolgung der eigenen Karriere. Weiterhin ist durch die aus Information und Partizipation folgende umfassendere Interaktion von Organisation und Individuum zu erwarten, daß die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten tatsächlich in größerem Umfang erkannt und genutzt werden, als dies bei der vergleichsweise anonymen Durchführung von Testverfahren und bei fremdbestimmter Steuerung des individuellen Werdegangs zu erwarten wäre.²⁾

Diesen Vorteilen der Entscheidung für ein hohes Maß an Informationsvermittlung und Mitwirkung stehen auch verschiedene Nachteile gegenüber. Am hervorstechendsten ist naturgemäß der mit der umfassenden Information und Be-

daß der von der Regel Benachteiligte verfolgen kann, wie ihm vergleichbare Organisationsmitglieder in gleicher Weise nicht zum Zuge kommen.

1) Vgl. v. Eckardstein, Schnellinger (1973), S. 239.

2) Vgl. für viele Oberg (1972), S. 61 ff., der diese Informations- und Partizipationsfunktion in die Leistungsbeurteilung integriert.

treuung verbundene materielle, personelle und zeitliche Aufwand. Eine sorgfältige Schulung aller Führungskräfte ist hierzu Voraussetzung (dabei hat diese Ausbildung doppelte Funktion, denn sie spricht zugleich den Vorgesetzten und den Untergebenen an). Weiterhin zwingt die Offenlegung von Planungsprinzipien und Planung die Organisation zu einer strikten Befolgung der für verbindlich erklärten Grundsätze, was teilweise Abweichungen entweder ausschließt oder gegebenenfalls umfangreiche Erklärungen erforderlich macht. Schließlich ist eine vollständige Information der Führungskräfte über ihre Absichten auch nicht unproblematisch: Durch die Kenntnis unmittelbarer Mitbewerber und deren geplanter Verwendung wird die Konkurrenz unter den Führungskräften personalisiert; hieraus können unter Umständen gegen Konkurrenten gezielte Manipulationen und Indiskretionen folgen, welche die Laufbahnplanung zu unterlaufen versuchen. Weiterhin ist konsequenterweise zu fordern, daß die Mitarbeiter auch frühzeitig über die Grenzen ihrer Möglichkeiten in Kenntnis gesetzt werden. Soweit diese Grenzen als Datum zu betrachten sind (infolge individueller Unzulänglichkeit, Blockierung von Stellen oder Einsparungsprogrammen), müssen frühzeitig Resignation, Leistungsabfall und/oder Austritt aus der Organisation in Kauf genommen werden, da ein Hinhalten durch unzureichende Unterrichtung wegfällt.

6. Die Entscheidung über die Träger der Laufbahnplanung in der Organisation

Die vorangegangenen Kapitel hatten die Ausgestaltung des in Abschnitt III dargestellten Konzeptes der Laufbahnplanung zum Gegenstand. Dabei ist schon deutlich geworden, daß der Planungsprozeß eine Vielzahl von Problemen der Datenerfassung und -auswertung sowie der Koordination kurz- und langfristiger Aspekte mit sich bringt und daß die Planung zudem eine Aufgabe darstellt, in welche das ganze Management der Organisation integriert ist. Der Erfolg dieser Planung wird damit entscheidend beeinflusst von der Frage, inwieweit eine zielgerichtete Abstimmung der zahlreichen Einzelaktivitäten gewährleistet werden kann. Dies betrifft die Frage nach der Eingliederung der Kompetenzen für die Planung in die Organisationshierarchie und nach der Teilung der

Verantwortung innerhalb des Managements. Hierzu wird zunächst auf die Handhabung in der Praxis Bezug genommen (61.). Dieser sind die von der üblichen Personalplanung abweichenden Erfordernisse gegenüberzustellen, die sich aus dem hier zugrundegelegten Planungskonzept ergeben (62.). Aus diesen werden im letzten Kapitel (63.) einige Vorschläge für die Realisierung der Planung in der Organisation abgeleitet.

61. Die Praxis der langfristigen Personalplanung

In der Literatur wird vielfach festgestellt, daß die langfristige Personalentwicklung kaum mit der Einsatzplanung koordiniert werde¹⁾, daß die Einsatzplanung meist nur eine Stellenvermittlung darstelle²⁾, daß die Personalentwicklung zuweilen trotz der (ungeeigneten) Ausbildungskonzeption zum Erfolg führe.³⁾ Versetzungen werden in der Regel von Fall zu Fall vom Linienvorgesetzten und/oder Ressortleiter vorgeschlagen, von der Personalleitung auf ihre Konsequenzen hinsichtlich des künftigen Personalbedarfs und der damit verbundenen Kosten überprüft (gegebenenfalls unter Abstimmung mit der Unternehmensleitung), koordiniert und sanktioniert.⁴⁾ Entsprechend werden kurzfristige Ausbildungspläne überwiegend von den Ressorts aufgestellt und der Personalabteilung zur Genehmigung vorgelegt. Sie beziehen sich üblicherweise auf die derzeit ausgeübte oder als nächste vorgesehene Tätigkeit.⁵⁾

Daß zumindest im deutschsprachigen Raum Personalentwicklung und Personaleinsatz auch nur in geringem Umfang einer Planung unterliegen, konnte Wäch-

1) Vgl. dazu die Untersuchung von Weber (1963): Danach planten nur 2 von 77 Unternehmen im Personalsektor länger als 2 Jahre im voraus. 1968 führten weniger als 10 % der größeren Betriebe in Bayern eine mehr als einjährige Personalplanung durch. Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziale Fürsorge (1969), S. 236.

2) Vgl. Fürstenberg (1961), S. 47.

3) Vgl. Tannehill (1970), S. 6.

4) Vgl. Cox (1968), S. 104 ff.

5) Vgl. z.B. Ferguson (1966), S. 140.

ter¹⁾ anhand einer empirischen Untersuchung von Großunternehmungen zeigen. Die Auswertung der Befragung von 58 Unternehmungen²⁾ kann zwar nicht als repräsentativ gelten, erlaubt aber doch einige Hinweise:

Eine Personalplanung wird zwar von 90 % der befragten Unternehmungen durchgeführt; doch 2/3 hiervon haben diese erst innerhalb der letzten 5 Jahre eingeführt.³⁾ Dies berechtigt zu der Annahme, daß nur wenige Großunternehmungen heute über eine funktionierende längerfristige Personalplanung verfügen. Insbesondere Unternehmungen, die einer vergleichsweise unruhigen Umwelt gegenüberstehen und daher besonders auf eine Planung angewiesen wären, verfügen erst über eine geringe Planungserfahrung.⁴⁾ Weiterhin gibt zwar über die Hälfte der Unternehmungen an, eine Planung für Führungskräfte, Akademiker und Spezialisten durchzuführen, und zwar im Schnitt auf einen Zeitraum von knapp 6 Jahren.⁵⁾ Die Untersuchung liefert jedoch keinen Hinweis dafür, daß die Planung über eine Bedarfsermittlung hinausgeht und die individuelle Entwicklung im einzelnen vorzeichnet.

Ansätze zu einer Laufbahnplanung sind insoweit erkennbar, als in einzelnen Großunternehmungen die Linienvorgesetzten zum einen die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Untergebenen aus ihrer subjektiven Sicht zu beurteilen haben, zum anderen selbst mögliche Stellvertreter für sich zu benennen haben.⁶⁾

Eine Festlegung von Laufbahnzielen oder -stationen erfolgt jedoch offenbar nicht; auch ist keine Integration von Ausbildungsplanung und Laufbahnplanung zu erkennen.⁷⁾

1) beschrieben in Wächter (1974).

2) Die Erhebung umfaßte die 300 umsatzstärksten Unternehmen der BRD. 58 Fragebögen waren auswertbar. Vgl. Wächter (1974), S. 15.

3) Vgl. Wächter (1974), S. 31.

4) Vgl. Wächter (1974), S. 32.

5) Vgl. Wächter (1974), S. 37.

6) Vgl. dazu den Anhang bei Wächter (1974), in dem die Situation einzelner Unternehmen beschrieben wird (hier S. 106, S. 108). Entsprechendes berichtet auch Palmer (1973), S. 401.

7) Ähnlich vorsichtig ist auch die Befragung von Kreklau (1973) zu beurteilen, nach der ca. 25 % der befragten Unternehmen eine Laufbahnplanung durchführen. Vgl. ebenda, S. 95.

Diesem Bild entspricht auch die Regelung der Kompetenz für diese Aspekte des Personalwesens. Weder für den Aufgabeninhalt des Personalwesens, noch für dessen Untergliederung, hierarchische Unterstellungen oder Kompetenzregelung haben sich in der Praxis typische Lösungen herauskristallisiert.¹⁾ Dies gilt ebenso für die Personalplanung, die - sofern überhaupt - teils zentral, teils dezentral, teils von einer eigenen Stelle, teils im Zuge der Personalverwaltung durchgeführt wird.²⁾ Wächter entnimmt der von ihm durchgeführten Befragung, daß nur in einem Viertel der Unternehmungen ein hinreichender Informationsfluß zwischen Personalressort, Linienvorgesetzten und Unternehmensleitung gewährleistet ist.³⁾

Aus dieser Heterogenität der praktischen Handhabung der Personalentwicklung ergeben sich somit kaum Hinweise für eine zweckmäßige organisatorische Gestaltung der Laufbahnplanung. Tatsächlich wird häufig festgestellt, daß die Personalplanung den am wenigsten weit entwickelten Bestandteil der Organisationsplanung insgesamt darstelle.⁴⁾ Dies gilt in besonderem Maße für die langfristige Planung im Management-Bereich. Aus diesem Grund sollen auf der Grundlage der Zielsetzung der Laufbahnplanung und der vorangegangenen Diskussion Grundsätze für die Verankerung des Planungssystems in der Organisation ermittelt werden.

62. Erfordernisse bei der Organisation der Laufbahnplanung

Vorrangige Aufgabe der Laufbahnplanung aus der Sicht der Organisation ist die Bereitstellung qualifizierter Führungskräfte. Diese Funktion ist unter zwei Aspekten zu sehen: Der logistischen Funktion der meist unter kürzerfristig relevanten Kriterien vorgenommenen und nicht auf Dauer verbindlichen Stellen-

1) Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (1970), S. 7 ff. Diese Untersuchung enthält 30 Beispiele zur Organisation des Personalwesens, die keine einheitliche Regelungen erkennen lassen.

2) Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (1970), S. 10; Wächter (1974), S. 24 ff.

3) Vgl. Wächter (1974), S. 29 f.

4) Vgl. z.B. Schönfeld (1965), S. 149 ff.; ferner Fußnote 1 auf S. 5.

besetzung steht die Funktion der Qualifikation gegenüber, welche nur auf lange Frist geplant und zielgerichtet durchgeführt werden kann. Diese beiden Funktionen werden also von teilweise konkurrierenden und insbesondere in ihrer Reichweite sehr unterschiedlichen Zielsetzungen geleitet. Die Notwendigkeit einer Koordination dieser beiden Funktionen - womit vielfach auch eine Abwägung der Relevanz der jeweiligen Kriterien erforderlich wird - bildet damit einen ersten wesentlichen Ansatzpunkt bei der organisatorischen Regelung.

Die Motivationsfunktion der Laufbahnplanung ergibt einen zweiten Gesichtspunkt. Von Versetzungen und insbesondere Beförderungen können erhebliche Anreizwirkungen ausgehen. Diese sind nach dem Grundsatz der Chancengleichheit in organisationseinheitlicher Weise zu vermitteln und zudem mit der weiteren Anreizpolitik der Organisation abzustimmen. Dies erfordert eine Koordination von zentraler Stelle.

Ein dritter Gesichtspunkt folgt aus der Schlichtungsfunktion der Laufbahnplanung. Die Planung wird dieser Funktion um so eher gerecht werden können, je mehr sie den von der Planung Betroffenen Mitwirkungsmöglichkeiten bei Laufbahnentscheidungen einräumt. In diesem Zusammenhang ergab sich die Zweckmäßigkeit einer Kooperation von Vorgesetzten und Untergebenen, die sich nicht auf die Planung individueller Laufbahnziele beschränkt, sondern die Form eines ständigen Beratungs- und Betreuungsprozesses annimmt. Beratung, Unterstützung und Kontrolle der individuellen Entwicklung wird damit zur unmittelbaren Aufgabe des Linienvorgesetzten. Dieser allein vermag jedoch eine konsistente und zielgerichtete Entwicklung nicht zu ermöglichen, da der jeweilige Kontakt zwischen Vorgesetztem und Untergebenen mit der Versetzung endet.

Weitere Aspekte folgen aus Ableitungen aus den genannten drei Funktionen der Laufbahnplanung. So erscheint wegen der anzustrebenden Vielseitigkeit bei der individuellen Ausbildung eine ausgeprägte horizontale Mobilität erforderlich; es sind also die Voraussetzungen zu schaffen, daß die Führungskräfte über Funktions- (und bei Konzernen über Unternehmungs-) Grenzen hinweg ver-

setzt werden können. Dies erfordert nicht nur eine Abstimmung von einer zentralen und über den Organisationsbereichen stehenden Stelle, sondern auch eine durchweg einheitliche Handhabung. Eine Standardisierung und Formalisierung von Informationsgewinnungs- und Verarbeitungsverfahren sowie von Beurteilungs- und Ausbildungsmethoden muß daher sichergestellt werden.

Die Integration von Ausbildungs- und Laufbahnplanung verlangt schließlich nach einer Steuerung der Ausbildungsmaßnahmen durch die Personalentwicklung bzw. der für sie verantwortlichen Stellen.

Aus einer zusammenfassenden Betrachtung dieser genannten Aspekte zeichnet sich die Problematik ab: Einerseits erfordern sowohl die Notwendigkeit einer langfristig geplanten und geförderten Personalentwicklung wie auch die Gründe für eine organisationsweit einheitliche Regelung eine Koordination, die aufgrund des hohen Informationsanfalls wie auch der Interessengegensätze nur zentral erfolgen kann. Andererseits werden die Informationsgewinnung, die Mitbestimmung der Führungskräfte bei der Planung ihrer Karriere wie auch die Qualifikation der Führungskräfte zum überwiegenden Teil nur dezentral möglich sein und in die Verantwortung der Linienvorgesetzten fallen. Damit wird das Problem der organisatorischen Regelung in erster Linie zu einer Frage der Kompetenzverteilung zwischen Linienvorgesetzten und zentraler Stelle sowie der Koordination zwischen diesen.

63. Konsequenzen für die Realisierung der Laufbahnplanung

Ausgehend von den zuvor dargestellten Erfordernissen soll hier ein Vorschlag für die Eingliederung von Planungsfunktionen und -kompetenzen in die Organisationshierarchie skizziert werden. Ihm liegt die "Philosophie" zugrunde, daß die langfristige Entwicklung der Nachwuchskräfte zu leistungsfähigen Führungskräften eine zentrale Aufgabe des Managements¹⁾ insgesamt bildet und daß die Unterstützung und Förderung unterstellter Führungskräfte gleichran-

1) Vgl. für viele Strauss, Sayles (1967), S. 546.

gig neben den Sachleistungszielen eines jeden Vorgesetzten steht.¹⁾ Zugleich ist die Führungsausbildung eine Aufgabe, die nur in Zusammenarbeit von Vorgesetzten untereinander wie auch von Vorgesetztem und Untergebenem durchgeführt werden kann.

Die Notwendigkeit einer für die Gesamtorganisation zentralen Koordination aller Maßnahmen im Rahmen der Laufbahnplanung wurde schon zuvor dargestellt. Diese Koordinationsstelle sollte drei globale Funktionen zu erfüllen haben:

- Die Speicherung, Verwaltung und Bereitstellung aller Informationen, die zur Planung erforderlich sind.
- Die Koordination aller Planungsaktivitäten in zeitlich-horizontaler wie zeitlich-vertikaler Sicht.
- Die Sicherstellung einer organisationsweit einheitlichen Verfahrensweise.

Die zur Laufbahnplanung relevanten Informationen werden weitgehend dezentral gewonnen (periodische Leistungsbeurteilung und Erfassung individueller Wünsche über den Vorgesetzten; die Potentialbeurteilung durch eine gesonderte Abteilung;²⁾ Informationen über Eignung und Effizienz von Ausbildungsmethoden bei der Personalforschung; die Anforderungen bei der Organisationsentwicklungsplanung). Auf die Verfügbarkeit dieser Informationen ist zum einen die zentrale Abteilung selbst angewiesen (zur Wahrnehmung ihrer Koordinationsfunktionen); zum anderen werden diese Informationen von den Linienvorgesetzten benötigt, um dem Untergebenen dessen Möglichkeiten aufzeigen zu können. Schließlich sollen globale Informationen über die personelle Kapazität in größeren Abständen auch zur Organisations- bzw. Unternehmungsplanung fließen, wo sie entsprechende Initiativen oder Anpassungsmaßnahmen auszulösen vermögen. Die Abspelcherung, Modifizierung, Aufbereitung und Bereitstellung dieser Informationen ist zweckmäßigerweise dieser zentralen Stelle zu übertragen.

1) Vgl. Kellogg (1972), S. 21.

2) Assessment Centers bilden meist eine Stabsabteilung.

Die zeitlich-horizontale Koordination hat die gegenseitige Abstimmung aller während einer Planungsperiode erfolgenden Maßnahmen zum Ziel. Jede Versetzung bringt in der Regel eine Reihe von Folgersetzungen mit sich und kann daher nur im Zusammenhang mit dabei auftretenden Vakanzen, zusätzlich erforderlichen Ausbildungsmaßnahmen und eventuell möglichen Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit betroffener Abteilungen oder Organisationsbereiche gesehen werden. Sofern also nicht nur ein Stellentausch oder eine formale Versetzung ohne wesentliche inhaltliche Änderung der Tätigkeit vorliegt, erfordern Versetzungen umfangreiche Vorklärungeu über Eignung, Nachfolge Regelung und eventuelle befristete Anpassungsmaßnahmen.

Die zeitlich-vertikale Koordination beinhaltet die Abstimmung aller ein bestimmtes Organisationsmitglied betreffenden laufbahnrelevanten Entscheidungen mit seinem langfristigen Entwicklungsziel. Die für die jeweilige Führungskraft vorgesehenen Tätigkeiten in verschiedenen Positionen sind auf deren möglichen Beitrag zu diesem Laufbahnziel zu überprüfen. Ist ein solcher Beitrag nicht erkennbar, so ist eine Abwägung zu treffen zwischen der grundsätzlichen Notwendigkeit, dem angestrebten Entwicklungsziel zum gegenwärtigen Zeitpunkt näherzukommen und den Argumenten, die für eine unter langfristigen Aspekten unvorteilhafte Verwendung des Mitarbeiters sprechen. Je nach Situation sind also die oben dargestellten Versetzungskriterien unterschiedlich zu gewichten. Soweit die letzteren Argumente weniger dringlich erscheinen, ist nach einer anderweitigen Verwendung zu suchen. Wie die vorgesehenen Stellentätigkeiten sind auch die getrennten Ausbildungsmethoden auf ihre Vereinbarkeit mit der in Aussicht genommenen Entwicklung abzustimmen.

Die Koordination bezieht sich zum einen auf Vorschläge, die von den jeweiligen Führungskräften oder deren Vorgesetzten stammen, zum anderen aber auch auf eigene Initiativen der Zentralstelle. Es sind verschiedene Anlässe zu solchen Initiativen denkbar, die Laufbahnentscheidungen einleiten bzw. zur Modifizierung oder Fortschreibung von Laufbahnplänen führen. Beispielsweise könnte eine Führungskraft schon überdurchschnittlich lange dieselbe Stelle innehaben. Denkbar ist auch, daß ein Stelleninhaber in positiver wie negativer Rich-

tung Abweichungen von der geplanten Entwicklung zeigt (was aus dessen Leistungsbeurteilungen hervorgeht). Ein weiterer Anlaß könnten sich wandelnde Anforderungen sein, die zusätzliche Ausbildungsmethoden oder Überarbeitungen individueller Laufbahnpläne erforderlich machen.

Die Notwendigkeit einer Vereinheitlichung aller Maßnahmen innerhalb der Organisation ergibt sich einerseits aus dem Prinzip der Gleichbehandlung, andererseits aus dem Bemühen, Führungskräfte über die ganze Organisation hin einzusetzen. Diese Vereinheitlichung betrifft die Verfahren der Informationsgewinnung (zur Sicherstellung einer Vergleichbarkeit aller Informationen), die Verwendung kompatibler Kriterien bei Erfassung und Beurteilung von Leistung, Leistungsfähigkeit, Anforderungen und Eignung von Ausbildungsverfahren sowie die Durchführung dieser Verfahren. Letzteres dürfte am ehesten über eine ständige Schulung des Managements erreicht werden können. Eine derartige Unterweisung ist zur Sicherstellung einer einheitlichen Wissensvermittlung ebenfalls zentral zu organisieren.

Den Linienvorgesetzten obliegt dagegen zum einen die Unterstützung des Untergebenen am Arbeitsplatz im Hinblick auf dessen Ausbildungsziel, zum zweiten die ständige Betreuung hinsichtlich dessen weiteren Werdegangs (durch Wecken von Initiativen, Aufzeigen von Chancen, Hinweis auf Schwächen und auf Mittel zu deren Behebung); drittens schließlich die Unterrichtung der Zentralstelle über periodische Leistungsbeurteilung. Auf deren Gestaltung wurde schon an anderer Stelle eingegangen. Die Hauptlast der Personalentwicklung trägt damit der Vorgesetzte, während von zentraler Stelle vorwiegend koordiniert und verwaltet wird.

Geht man davon aus, daß Initiativen zur Veränderung oder Fortschreibung bestehender Laufbahnpläne sowohl vom Vorgesetzten und/oder Untergebenen wie von der Zentrale selbst ausgehen können, so betrifft die Zusammenarbeit - neben dem hierzu erforderlichen Austausch von Anregungsinformationen - zwei Bereiche: Zum einen ist es die Abstimmung von (seitens Vorgesetztem oder Zentrale) vorgesehenen Versetzungen oder Ausbildungsmaßnah-

men, die eine Fortschreibung oder auch Abänderung des individuellen Laufplanes erfordern. Probleme sind besonders dann zu erwarten, wenn diese Maßnahmen nicht mit dem langfristigen Entwicklungsziel zu vereinbaren sind, aber auch, wenn sie zu den Bedürfnissen anderer Organisationsbereiche oder anderer Führungskräfte im Widerspruch stehen. Der andere Bereich der Zusammenarbeit betrifft die Entwicklung langfristiger Laufbahnziele für das Organisationsmitglied. Hier erscheint eine Mitwirkung der in der Zentralstelle tätigen Fachkräfte aufgrund deren Erfahrung und Überblick unumgänglich. Das Laufbahnziel sollte auf der Grundlage einer Beurteilung des individuellen Leistungspotentials durch eine Eingrenzung der künftig für den Beurteilten in Frage kommenden Stellen erarbeitet werden.

Damit bleibt die Frage zu klären, welche formalen Kompetenzen dieser Stelle zur Wahrnehmung dieser Funktionen einzuräumen sind. Hier wird vorgeschlagen, dieser keine Weisungsbefugnis in unmittelbar laufbahnrelevanten Fragen zuzugestehen.¹⁾ Damit wird dem Aspekt Rechnung getragen, daß die Gestaltung der Karriere in erster Linie - allerdings über entsprechende Initiative des Vorgesetzten - dem Individuum überlassen werden sollte und daß die Ausgestaltung des Werdegangs eine kooperativ zu lösende Aufgabe darstellt. Soweit sich hinsichtlich kurz- wie langfristiger Laufbahnentscheidungen Interessengegensätze zeigen, sollten diese durch Überzeugungsprozesse ausgeräumt werden. Formell gesehen steht damit diese Stabsabteilung sämtlichen Linienvorgesetzten (und damit auch den von ihnen betreuten Untergebenen) bei all denjenigen Entscheidungen zur Verfügung, welche die Entwicklung und den Werde-

1) In der Literatur wird zunehmend eine Ausgliederung der Personalplanung aus der mit administrativen Aufgaben betrauten Personalabteilung gefordert. Vgl. z.B. Vetter (1967), S. 195; Friedrichs (1968), S. 6 f.; McBeath (1966), S. 288 f. Vetter faßt unter Personalplanung die Funktionen Personalbedarfsermittlung, Organisationsplanung, Führungskräftebeschaffung, Management Development, Leistungsbeurteilung und Personalforschung zusammen (eine Laufbahnplanung wird dort nicht diskutiert). In der BRD hat sich eine solche Untergliederung noch nicht durchgesetzt. Nach der Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (1970) war nur bei 2 von 30 Unternehmen das Personalwesen funktional gegliedert.

gang des Individuums nachhaltig beeinflussen können. Tatsächlich gehen Funktion und Einfluß dieser Abteilung über die üblichen Stabsfunktionen (Beratung, Problemanalyse, Entscheidungsvorbereitung) hinaus: De facto wird die kurz- wie langfristige Planung nicht nur dort durchgeführt, sondern von diesem Stab auch über entsprechende Einflußnahme realisiert. Diese Macht der Stabsabteilung gründet sich - neben dem offensichtlichen Vorsprung an Erfahrung und Information - unter anderem auf die Tatsache, daß der Werdegang sämtlicher Führungskräfte - also auch der zu beratenden Vorgesetzten - ihrer Koordination unterliegt.

VI. Möglichkeiten der Realisierung des Planungskonzeptes

Eingangs der Arbeit wurde die isolierte Betrachtung der Laufbahnplanung im Verlauf der Untersuchung damit begründet, daß eine simultane Planungskonzeption derzeit kaum realisierbar sein dürfte. Es soll nunmehr zum Abschluß an dieser Stelle kurz skizziert werden, welche Lösungsmöglichkeiten sich für das hier diskutierte Konzept einer Laufbahnplanung abzeichnen.

Ausgangspunkt bilden verschiedene Resultate, die sich im Verlauf der vorangegangenen Diskussion ergeben haben:

- Die Planung ist grundsätzlich individualistisch anzulegen, d.h. jede von der Planung erfaßte Führungskraft ist mit ihren spezifischen Merkmalen, Eigenschaften, Fähigkeiten und Vorstellungen zu berücksichtigen.
- Aufgrund der bestehenden Unsicherheiten erscheint es ausgeschlossen, verbindliche individuelle Laufbahnpläne zu formulieren, die über einen Zeitraum von einigen Jahren hinausgehen.¹⁾
- Eine Einrichtung fester Laufbahnlinsen erscheint im Hinblick auf die Wahrung der Flexibilität bei Personalausbildung und -zuordnung unzweckmäßig.
- Laufbahnentscheidungen müssen sowohl unter kurzfristigen wie auch langfristigen Zielsetzungen getroffen werden; je nach Situation sind diese Zielsetzungen in unterschiedlichen Ausmaß als Kriterien heranzuziehen.
- Die Personalzuordnung muß in beiden Richtungen erfolgen können: Zum einen sind für Vakanzen Kandidaten zu ermitteln, zum anderen sind den Kandidaten künftige Tätigkeitsbereiche zuzuordnen.

Das Zuordnungsproblem erlangt damit dynamische Natur, da die für die gegenwärtige Planungsperiode festzulegende Stellenbesetzung auch im Zusammenhang mit der künftigen individuellen Entwicklung und der künftigen Einsatzplanung zu

1) Zu einem ähnlichen Resultat gelangt Müller (1971), S. 268, S. 271 f.

sehen ist. "Ein den statischen Personalanweisungsmodellen entsprechendes dynamisches Modell, das beide Variable (künftige Anforderungen und zu erwartende Eignungen, Anm.d.V.) explizit berücksichtigt und gewissermaßen auf ein langfristiges Optimum hinausliefere, müßte sehr komplex sein und ist unseres Wissens bisher noch nicht konstruiert worden."¹⁾ Damit muß nach anderen Lösungen gesucht werden.

Dieses Problem läßt sich in zwei Bereiche unterteilen: Ein erster Bereich beinhaltet die Ermittlung jeweils geeigneter Stellen und/oder Kandidaten bei der Besetzung von Vakanzen bzw. bei der Erstellung individueller Laufbahnpläne, während der zweite Problembereich die Koordination des Einsatzes der Führungskräfte untereinander zum Gegenstand hat.

Für die Bewältigung des umfangreichen Datenanfalls im ersten Problembereich erscheint eine maschinelle Verarbeitung unumgänglich. Es liegt daher nahe, zur systematischen Abspeicherung der laufbahrelevanten Informationen eine Datenbank einzurichten.²⁾ Ausgehend vom Konzept der Laufbahnplanung sollte diese Datenbank drei Dateien umfassen:

- eine führungsspezifische Datei ("Potentialdatei")
- eine stellenspezifische Datei ("Anforderungsdatei")
- eine ausbildungsmethodenspezifische Datei ("Ausbildungsdatei").

Die Potentialdatei enthält - neben den üblichen Personalstammdaten - den bisherigen Werdegang, die vorhandenen Fähigkeiten in bestimmten Verhaltensdimensionen, die innerhalb des Planungszeitraums zu erwartende Entwicklung innerhalb dieser Dimensionen, die Beurteilung der in der Vergangenheit erbrachten Leistungen sowie das Laufbahnziel mit den grundsätzlich für den Planungszeitraum in Frage kommenden Stellen.³⁾

1) Gaugler (1974), S. 204 f.

2) Vgl. hierzu z.B. Heinen, Fahn, Wegenast (1973), S. 771 ff.; zu Datenbanken im Personalbereich Gressbach (1970), S. 375 ff.; Gruppe (1968), S. 566 ff.; S. 695 ff.; Domsch, Gabelin (1971), S. 59 ff.

3) Vgl. besonders Seamans (1973), S. 101 ff.

Die Anforderungsdatei enthält Elemente der Stellenbeschreibung, insbesondere die für erforderlich erachteten Eigenschaften und Fähigkeiten, ferner eine Abschätzung über die im Rahmen dieser Stellentätigkeit zu erwartende persönliche Entwicklung in den einzelnen Verhaltensdimensionen.^{1) 3)}

In der Ausbildungsdatei werden sämtliche in der Organisation angewandten Ausbildungsmethoden unter dem Gesichtspunkt ihres Beitrages zur zielgerichteten Förderung einzelner Fähigkeiten abgespeichert. Hinzutreten Daten über Aufwand und Dauer der Ausbildung.

Notwendige Voraussetzung für eine Kompatibilität dieser drei Dateien ist eine Identität der verwendeten Verhaltensdimensionen. Dabei kann zu Anfang mit einer geringeren Anzahl von Dimensionen gearbeitet werden;²⁾ eine Erweiterung wäre dann im Zuge der Erfahrungsbildung möglich.

Zur Verknüpfung der gespeicherten Daten ist eine Reihe von Algorithmen erforderlich. Dabei erscheint unter Verwendung der heute verfügbaren Datenbankprogramme auch das Problem der gleichzeitigen Einbeziehung zweier Verknüpfungskriterien bei der Zuordnung von Führungskräften auf die Stellen lösbar. Ist z.B. eine Entscheidung über die Besetzung einer künftigen Vakanz zu treffen, so können mit Hilfe derartiger Suchprogramme Kandidaten aufgelistet und sowohl hinsichtlich ihrer Eignung zur unmittelbaren Erfüllung der Stellenaufgaben wie auch hinsichtlich des Beitrages zu ihrer längerfristigen Entwicklung in bestimmte getrennte Rangfolgen gebracht werden. Auch eine vom Abfrager fallweise vorgegebene Gewichtung weiterer Entscheidungskriterien zur Erstellung einer Rangordnung ist möglich. Dabei liegt eine Bewertung der Alternativen über Punktesysteme nahe: Die jeweilige Eignung eines Kandidaten ergibt sich z.B. aus dem Grad der Übereinstimmung seiner Leistungen in den einzelnen Verhaltensdimensionen mit den in der Anforderungs-

1) Vgl. speziell hierzu Meyer, Schnabel (1973), S. 5 ff., Hellmann (1972), S.190 ff., S. 214 ff.; Hackstein, Nüssgens, Uphus (1972), S. 24.

2) Hemphill (1959) berichtet, daß die Vielzahl der von ihm erarbeiteten Stel-
lenelemente und Verhaltensdimensionen durch Faktorenanalyse auf 10 Kate-
gorien verdichtet werden konnte (S. 55 ff.).

3) Vgl. speziell zur Anlage solcher Dateien Hackstein, Meyer (1973), S. 113 ff.;
Koch (1973a), S. 300 ff.; Meyer (1973), S. 306 ff.; Terasaki (1971), S. 569 ff.

datei geforderten Leistungen, wobei eine stellenspezifische Gewichtung der einzelnen Dimensionen vorgesehen werden kann. Die Anzahl der auf diese Weise zu ermittelnden Kandidaten kann durch engere oder weitere Fassung der Nebenbedingungen beeinflusst werden. So kann z.B. durch eine Heraussetzung der Untergrenze für die erforderliche Übereinstimmung oder durch die Ausschaltung von Kandidaten, die innerhalb der letzten drei Jahre befördert worden sind, die Suche eingeschränkt werden. Sofern die Qualifikation nicht hinreichend erscheint, ist in einem nächsten Schritt durch einen Vergleich von individueller Qualifikation und den Methoden in der Ausbildungsdatei zu ermitteln, ob der Kandidat im zur Verfügung stehenden Zeitraum noch entsprechend ausgebildet werden kann.

Der zweite Problembereich gilt der Koordination des Personaleinsatzes der Führungskräfte. Hier dürfte eine algorithmische Lösung infolge der Datenkomplexität kaum denkbar sein. Stattdessen erscheint jedoch ein Simulationsmodell¹⁾ möglich, das jeweils die Konsequenzen einer in Aussicht genommenen Versetzung auf den Einsatz der übrigen Führungskräfte aufzeigt. Es enthält die jeweilige Stellenbesetzung und die in den individuellen Laufbahnplänen enthaltenen Nachfolgeregelungen. Eine Fortschreibung bzw. Modifizierung eines individuellen Laufbahnplanes kann somit sofort auf ihre Auswirkungen überprüft werden. Das Simulationsmodell leistet jedoch keine optimale Koordination: es vermag lediglich die Konsequenzen von Alternativen aufzuzeigen, die aus einer Abfrage der einzelnen Dateien und aus einer entsprechenden Verknüpfung entstehen.

Sowohl die Datenbank - die in ein bestehendes Personalinformationssystem²⁾ eingegliedert bzw. zu einem solchen ausgebaut werden kann - wie auch das

1) Simulationsmodelle sind formalisierte und auf wesentliche Strukturen reduzierte Abbilder der Wirklichkeit. In diesem Fall beinhalten sie die Organisationsstruktur, die jeweilige Besetzung der Stellen und die innerhalb des Planungszeitraums vorgesehenen Versetzungen. Vgl. zur Definition der Simulation Fußnote 2 auf S. 93.

2) Vgl. dazu Mapp (1971), S. 28 ff.; Domsch (1974), S. 55ff.; Sokolovsky (1973), S. 18 ff.; Simpfendörfer (1973); Hagner (1970), S. 49 ff.; Gebert (1969), S. 919 ff.

Simulationsmodell unterstützen damit nur den Planungsprozeß, der aufgrund seiner Komplexität einerseits nicht vollständig formalisierbar erscheint, andererseits aber auch nicht manuell durchgeführt werden kann. Die durch den Einsatz dieser unterstützenden Methoden gegebene Möglichkeit der Verarbeitung großer Datenmengen unter gleichzeitiger Beachtung langfristiger Konsequenzen bildet die Voraussetzung für die eingangs geforderte Flexibilität der Laufbahnplanung.

Abkürzungsverzeichnis

adl-Nachr.	adl-Nachrichten
AMJ	Academy of Management Journal
ARP	Annual Review of Psychology
ASQ	Administrative Science Quarterly
ASR	American Sociological Review
AuL	Arbeit und Leistung
BFG	Blätter für Genossenschaftswesen
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BuO	Bürotechnik und Organisation
Der Arbgt.	Der Arbeitgeber
DB	Der Betrieb
DU	Die Unternehmung
FBf	Fortschrittliche Betriebsführung
HBK	Harvard Business Review
HdB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft 3. Aufl., Stuttgart 1960
HdO	Handwörterbuch der Organisation Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969
HdÖW	Handwörterbuch der Öffentlichen Wirtschaft (in Vorbereitung)
HR	Human Relations
IBM-Nachr.	IBM-Nachrichten

IE	Industrial Engineering
Ind.Org.	Industrielle Organisation
IR	Industrial Relations
JAP	Journal of Appl. Psych.
JASP	Journal of Abnormal and Social Psychology
JoB	Journal of Business
JoP	Journal of Politics
JoGPM	Journal of Genetic Psychology Monographs
ME	Management Enzyklopädie
MIR	Management Intern. Review
MR	Management Review
MSU	MSU-Business Topics
MuA	Mensch und Arbeit
OBaHP	Organizational Behavior and Human Performance
PA	Personnel Administration
Per	Personal
PJ	Personnel Journal
Pers.Psych.	Personnel Psychology
Psych.Bull.	Psychological Bulletin
Psych.Rundschau	Psychologische Rundschau
Psych. u.Pr.	Psychologie und Praxis
REFA-Nachr.	REFA-Nachrichten
Soz. Arbw.	Sozialistische Arbeitswissenschaft
ZfA	Zeitschrift für Arbeitswissenschaft

ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgSt	Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
ZfO	Zeitschrift für Organisation

Literaturverzeichnis

- Acker, H.B. (1969), Stellenbeschreibungen, in: HdO, Sp. 1584 ff.
- Ackermann, K.F. (1969), Betriebliche Ausbildung von Arbeitskräften - Sozialleistung oder Investition?, in: Marx (1969), S. 151 ff.
- Ackoff, R.L. (1972), Unternehmensplanung. Ziele und Strategien rationeller Unternehmensführung, München, Wien 1972
- Ackoff, R.L., Sasieni, M.W. (1970), Operations Research, Stuttgart 1970
- Albach, H. (1966), Die Koordination der Planung im Großunternehmen, in: ZfB 1966, S. 790 ff.
- Albert, H. (1968), Modellplatonismus, in: Topitsch (1968)
- Albert, H. (Hrsg.) (1971), Sozialtheorie und soziale Praxis. Eduard Baumgarten zum 70. Geburtstag, Meisenheim 1971
- Alderfer, C.P. (1969), An empirical test of a new theory of human needs, OBaHP 1969, S. 42 ff.
- American Management Association (Hrsg.) (1961), Simulation and gaming, AMA Management Report, New York 1961
- Anderson, S.D. (1973), Planning for career growth, in: PJ 1973, S. 357 ff.
- Ansoff, H.J. (1966), Management-Strategie, München 1966
- Anthony, R.N. (Hrsg.) (1965), Planning and control system, Boston 1965
- Argyris, Ch. (1964), Personality and organization, 2. Aufl., New York 1964
- Arlt, F. (1965), Betriebliche Bildungsarbeit als Kosten- und Produktionsproblem, Materialien zu bildungs- und gesellschaftspolitischen Fragen, Folge 11, Köln 1965
- Ashby, W.R. (1961), An introduction to cybernetics, London 1961
- Atchison, T.J., Lefferts, E.A. (1972), The prediction of turnover using Herzberg's job satisfaction technique, in: Pers. Psych. 1972
- Atkinson, J.W. (1964), An introduction to motivation, New York, London, Melbourne 1964

- Atkinson, J.W. (1968), An introduction to motivation, 4. Aufl., Princeton (N.J.) 1968
- Atkinson, J.W., Feather, N.T. (Hrsg.) (1966), A theory of achievement motivation, New York 1966
- Atkinson, J.W., O'Connor, P. (1966), Neglected factors in studies of achievement - oriented performance, in: Atkinson, Feather (1966)
- Barnard, Ch. (1938), The functions of the executive, Cambridge 1938
- Barrett, R.S. (1966), Performance rating, Chicago 1966
- Bartölke, K. (1972), Anmerkungen zu den Methoden und Zwecken der Leistungsbeurteilung, in: ZfbF 1972, S. 650 ff.
- Bass, B.M. (1965), Leadership, Psychology and Organizational Behavior, New York u.a. 1965
- Baur, L.A. (1973), Leistungsmaßstäbe als Hilfsmittel zur Mitarbeiterführung, Bern, Stuttgart 1973
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge (Hrsg.) (1969), Soziale Probleme der Automation in Bayern, München 1969
- Beach, D.S. (1965), Personnel - the management of people at work, New York, London 1965
- Beer, S. (1963), Kybernetik und Management, Frankfurt 1963
- Bellinger, B. (1960), Personalwesen, in: HdB, Band 3, Sp. 4314 ff.
- Beloch, H. (1972), Ziele und Methoden der Karriereplanung, in: Marx (1972), S. 225 ff.
- Bender, W.R.G. (1959), No room at the top, in: MR 7/1959. S. 9 ff.
- Bennis, W.G., Benne, K.D., Chin, R. (1973), The planning of change, London u.a. 1973
- Berthel, J. (1973), Zur Operationalisierung von Unternehmenszielkonzeptionen, in: ZfB 1973, S. 29 ff.
- Berthel, J. (1973a), Zielorientierte Unternehmenssteuerung, Stuttgart 1973
- Bidlingmeyer, J. (1967), Zur Zielbildung in Unternehmensorganisationen, in: ZfbF 1967, S. 246 ff.
- Bidlingmeyer, J. (1968), Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968
- Bieding, F., Wendler, F. (1970), Analytische Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten, Köln 1970

- Bihl, G. (1973), Von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung, München 1973
- Blake, R.R., Mouton, J.S., Barnes, L.B., Greiner, L.E. (1964), Break-through in organization development, in: HBR 11-12/1964, S. 133 ff.
- Blankertz, H. (1972), Theorien und Modelle der Didaktik, 6. Aufl., München 1972
- Blau, P.M., Scott, W.R. (1964), Formal organizations, a comparative approach, London 1964
- Bleicher, K. (Hrsg.) (1973), Organisation als System, Wiesbaden 1973
- Blochwitz, G., Dietrich, H.-D. (1969), Grundlagen der Anwendung der Modellmethode bei der Prognose und Perspektivplanung der Arbeitskräfte, in: Soz.Arbw. 1969, S. 177 ff.
- Bockmann, V.M. (1971), The Herzberg controversy, in: Pers. Psych. 1971, S. 155 ff.
- Böhm, F. (1971), Erfahrungen mit einem Trainee-System, in: Marx (1971), S. 141 ff.
- Börner, H.W. (1971), Die Personalfunktion in der amerikanischen Industrie. Ein Beitrag zur Evolution der betrieblichen Personalführung, Diss. München 1971
- Bohnen, A. (1971), Interessenharmonie und Konflikt in sozialen Austauschbeziehungen, in: Albert (1971), S. 140 ff.
- Bowen, Ch.P. jr. (1973), Let's put realism into management development, in: HBR 7-8/1973, S. 80 ff.
- Braun, W., Kossbiel, H., Reber, G. (Hrsg.) (1972), Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik, Festschrift zum 65. Geburtstag von August Marx, Wiesbaden 1972
- Bray, D.W., Grant, D. (1966), The assessment center in the measurement of potential for business management, Psychological Monography, Vol. 80, 1966
- Brayfield, A.H., Crockett, W.H. (1955), Employee attitudes and employee performance, in: Psych. Bull. 1955, S. 396 ff.
- Brayfield, A.H., Wells, R.V., State, W.M. (1957), Interrelationship among measures of job satisfaction and general satisfaction, in: JAP 1957, S. 201 ff.

- Bruggemann, A. (1974), Zur Unterscheidung verschiedener Formen von "Arbeitszufriedenheit", in: AuL 1974, S. 281 ff.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., Ulich, E. (1975), Arbeitszufriedenheit, Bern, Stuttgart, Wien 1975
- Buchholz, R., Maier, K.H. (Hrsg.) (1970), Handbuch der Führungskräfteauswahl, -förderung und -bezahlung, München 1970
- Bühl, W.L. (Hrsg.) (1974), Reduktionistische Soziologie, München 1974
- Bunz, A.R., Jansen, R., Schacht, K. (1973), Qualität des Arbeitslebens. Soziale Kennziffern zu Arbeitszufriedenheit und Berufschancen, Bonn-Bad Godesberg 1973
- Burack, E., Walker, J. (Hrsg.) (1972), Manpower planning and programming, Boston 1972
- Burke, R.J. (1966), Are Herzberg's motivators and hygienes undimensional?, in: JAP 1966, S. 317 ff.
- Byham, W.C. (1970), Assessment centers for spotting future managers, in: HBR 7-8/1970, S. 150 ff.
- Campbell, J.P. (1962), Assessments of higher-level personnel, in: Pers. Psych. 1962, S. 57 ff.
- Campbell, J.P., Cunnette, M.D. (1968), Effectiveness of t-group experiences in managerial training and development, in: Psych. Bull. 1968, S. 73 ff.
- Caputo, B.F. (1970), A mathematical approach to measuring requirements, in: Smith (1970), S. 225 ff.
- Carlson, R.E. (1969), Degree of job fit as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction, in: Pers. Psych. 1969, S. 159 ff.
- Centers, R., Bugental, D.E. (1966), Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of working population, in: JAP 1966, S. 193 ff.
- Chmelik, G., Kappler, E. (1973), Konstitutive Entscheidungen, in: Heinen (1973), S. 71 ff.
- Churchman, C.W. (1963), Prediction and optimal decision, Englewood Cliffs 1963

- Churchman, C.W., Ackoff, R.L., Arnoff, E.L. (1966), Operations Research, 3. Aufl., Wien, München 1966
- Cofer, C.N., Appley, M.H. (1957), Motivation: Theory and research, New York 1957
- Cohen, K.J., Dill, W.R., Kuehn, A.A., Winters, P.R. (1964), The Carnegie Tech management game, Homewood 1964
- Cooper, R. (1973), Task characteristics and intrinsic motivation, in: HR 1973, S. 387 ff.
- Cox, A. (1968), Personnel planning. Objectives and methods. Presentation of an integrated system, in: MIR 4-5/1968, S. 104 ff.
- Crane, D.P. (1972), A dynamic system for management development, in: PJ 1972, S. 667 ff.
- Cummings, L.L., Scott, W.E. (Hrsg.) (1969), Readings in organizational behavior and human performance, Homewood 1969
- Cyert, R.M., March, J.G. (1959), A behavioral theory of organizational objectives, in: Haire (1959), S. 76 ff.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963), A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs 1963
- Czeranowsky, Strutz (1970), Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Unternehmerziele, in: Jacob (1970), S. 121 ff.
- Daegling, K.D., Hermesen, J. (1973), Die Planung des Personaleinsatzes, in: DB 1973, S. 2101 ff.
- Dalton, M. (1968), Internal factors in career achievement, in: Glaser (1968), S. 230 ff.
- Dawis, R.V., England, G.E., Lofquist, L.H. (1968), A theory of work adjustment: A revision, Minneapolis (University of Minnesota, Industrial relation center) 1968, Bulletin 47
- Dederling, H. (1972), Personalplanung und Mitbestimmung, Opladen 1972
- De Jong, J.R. (1974), Die Methode der menschengerechten Gestaltung der Arbeit, in: AuL 1974, S. 179 ff.
- De Jong, J.R. (1975), Zur Kritik an der Herzbergschen Arbeitszufriedenheits- und Motivationstheorie, in: ZfA 1975, S. 59 ff.

- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (1970), Aufgaben und Organisation des Personalwesens. 30 Beispiele aus der betrieblichen Praxis, 2. Aufl., Neuwied, Berlin 1970
- Dhir, K. (1970), The problem of motivation in management development, in: PJ 1970, S. 837 ff.
- Dienstbach, H. (1971), Dynamik der Unternehmungsorganisation - Anpassung auf der Grundlage des "planned organizational change", Wiesbaden 1971
- Dietel, B. (1972), Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung, Diss. München 1972
- Domsch, M. (1970), Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Bielefeld 1970
- Domsch, M. (1974), Personal-Informationssysteme im Dienste der Personalplanung, in: Jacob (1974), S. 55 ff.
- Domsch, M., Gabelin, Th. (1971), Der Aufbau eines Systems zur Personaleinsatzplanung, in: ZfB 1971, S. 59 ff.
- Dreyer, H., Grabitz, H. (1971), Über den Wert psychologischer Eignungsuntersuchungen von potentiellen Führungskräften, in: Psych. Rundschau 1971, S. 187 ff.
- Dröll, R., Dröll, D. (1974), Karrieren. 10 000 Lebensläufe auf dem Prüfstand, Frankfurt 1974
- Du Brin, A.J. (1972), The practise of managerial psychology, New York u.a. 1972
- Dunette, M.D. (1969), Personnel selection and placement, Belmont 1969
- Eckardstein, D.v. (1970), Job Rotation, in: ME Bd. 3, S. 774 ff.
- Eckardstein, D.v. (1971), Laufbahnplanung für Führungskräfte, Berlin 1971
- Eckardstein, D.v., Schnellinger, F. (1973), Betriebliche Personalpolitik, München 1973
- Embse, von der, T.J. (1973), Choosing a management development program: A decision model, in: PJ 1973, S. 907 ff.
- Emery, F.E. (1967), The next thirty years: Concepts, methods and anticipation, in: HR 1967, S. 199 ff.
- Emery, F.E. (Hrsg.) (1969), Systems thinking, Harmondsworth, Middlessex 1969

- Emery, J.C. (1969a), Organizational planning and control systems, London 1969
- Esser, W.-M. (1972), Konfliktverhalten in Organisationen, Diss. Mannheim 1972
- Ferguson, L. (1966), Better management of manager's careers, in: HBR 3-4/1966, S. 139 ff.
- Festinger, L., Schachter, St., Back, K. (1963), Social pressures in informal groups, 2. Aufl., New York 1963
- Fiedler, F.E. (1967), A theory of leadership effectiveness, New York u.a. 1967
- Fisher, F.M. (1969), Aspects of cost-benefit analysis in defence manpower planning, in: Wilson (1969), S. 583 ff.
- Flechtner, H.J. (1966), Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966
- Fleishman, E.A. (1953), Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior, in: Pers. Psych. 1953, S. 205 ff.
- Foerster, M.U. (1966), Die Stellenbeschreibung als Bestandteil von Arbeitsverträgen, in: Festschrift zum zehnjährigen Bestehen der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Bad Harzburg 1966
- Forrester, J.W. (1961), Industrial Dynamics, Cambridge (Mass.) 1961
- French, W. (1970), The personnel management process, Boston 1970
- Friedeburg, L.v. (1966), Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 13, 2. Aufl., Frankfurt 1966
- Friedrichs, H. (1968), Die funktionale Organisation des Personalwesens, in: Personal 1/1968, S. 6 ff.
- Fürstenberg, F. (1961), Die Laufbahnplanung als ein Mittel betrieblicher Nachwuchsförderung, in: MuA 1961, S. 47 ff.
- Fürstenberg, F. (1962), Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 1962
- Fürstenberg, F. et al. (1969), Die Soziallage der Chemieweiter, in: Maus, Fürstenberg (1969)
- Gäfigen, G. (1968), Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. Aufl., Tübingen 1968

- Gaugler, E. (1969), Elemente des kooperativen Führungsstils, in: Gaugler (1969a), S. 114 ff.
- Gaugler, E. (Hrsg.) (1969a), Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Guido Fischer, Stuttgart 1969
- Gaugler, E. (1974), Betriebliche Personalplanung, Göttingen 1974
- Gebert, D. (1972), Gruppendynamik in der betrieblichen Führungsschulung, Berlin 1972
- Gebert, D. (1974), Organisationsentwicklung, Stuttgart u.a. 1974
- Gebert, H. (1969), Das Integrierte Personalinformationssystem (IPIS) der Ford-Werke AG, Köln, in: IBM-Nachr. 1969, S. 919 ff.
- Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M., Jones, N.W. (1957), A path-goal approach to productivity, in: JAP 1957, S. 345 ff.
- Georgopoulos, B.S., Tannenbaum, A.S. (1957), A study of organizational effectiveness, in: ASR 5/1957
- Ghiselli, E.E. (1966), The validity of occupational aptitude tests, New York 1966
- Ghiselli, E.E. (1971), Explorations in managerial talent, Pacific Palisades 1971
- Glaser, B.G. (Hrsg.) (1968), Organizational careers, Chicago 1968
- Glueck, W.F. (1972), Career management of managerial, professional and technical personnel, in: Burack, Walker (1972), S. 239 ff.
- Glueck, W.F. (1974), Personnel - a diagnostic approach, Dallas 1974
- Goldberg, S. (1964), Die Wahrscheinlichkeit, Braunschweig 1964
- Goossens, F. (1974), Personalleiterhandbuch, 6. Aufl., München 1974
- Gordon, M.E., Pryor, N.M. (1974), An examination of scaling bias in Herzberg's theory of job satisfaction, in: OBaHP 1974, S. 106 ff.
- Gragg, M.T. (1965), "Planning" and "Control", in: Anthony (1965), S.129 ff.
- Grant, D.L., Katousky, W., Bray, D.W. (1967), Contributions of projective techniques to assessment of management potential, in: JAP 1967, S. 226 ff.
- Graumann, C.F. (1965), Methoden der Motivationsforschung, in: Thomae (1965), S. 123 ff.

- Graumann, C.F. (1969), Einführung in die Psychologie, Bd. 1, Motivation, Bern, Stuttgart 1969
- Gressbach, R. (1970), Die Personalplanung in einem Management-Informationssystem (MIS), in: Ind. Org. 1970, S. 375 ff.
- Groskurth, P. (1974), Arbeitszufriedenheit als normatives Problem, in: AuL 1974, S. 285 ff.
- Grothus, W. (1972), motiviert, engagiert, produktiv, Dorsten 1972
- Gruppe, G. (1968), Flexiblere Planungsmodelle durch elektronische Datenverarbeitung, in: Der Arb. 1968, S. 695 ff.
- Guion, R.M., Gottier, R.F. (1965), Validity of personality measures in personnel selection, in: Pers. Psych. 1965, S. 135 ff.
- Guserl, R. (1973), Das Harzburger Modell. Idee und Wirklichkeit, Wiesbaden 1973
- Gutenberg, E. (1962), Unternehmungsführung - Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962
- Gutenberg, E. (1970), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion. 17. Aufl., Berlin 1970
- Hackstein, R. (1974), Informationen und Fragen zu Herzbergs Dualitätstheorie, in: FBf 1974, S. 67 ff.
- Hackstein, R., Meyer, F.W., Die Abspelcherung und Auswertung von Arbeitsplatz- und Personaldaten mit Hilfe einer EDV-Anlage, in: AuL 1973, S. 113 ff.
- Hackstein, R., Nüssgens, K.H., Uphus, P.H. (1971), Personalwesen in systemorientierter Sicht, in: FBf 1971, S. 27 ff.
- Häusler, J. (1969), Planung als Zukunftsgestaltung, Wiesbaden 1969
- Häusler, J. (1969a), Personal-Investitionen nach Plan, in: Plus 7/1969, S. 17 ff.
- Hahn, D. (1974), Planungs- und Kontrollrechnung, Wiesbaden 1974
- Haire, M. (Hrsg.) (1959), Modern Organization Theory, New York, London 1959
- Hamel, W. (1972), Zieländerungen im Entscheidungsprozeß, Diss. München 1972
- Hartmann, H. (Hrsg.) (1967), Moderne Amerikanische Soziologie, neuere Beiträge zur soziologischen Theorie, Stuttgart 1967

- Haseloff, O.W. (1969), Motivation, in: HdO, Sp. 1010 ff.
- Haseloff, O.W. (Hrsg.) (1970), Planung und Entscheidung, Berlin 1970
- Hauschildt, J. (1970), Zur Artikulation von Unternehmenszielen, in: ZfB 1970, S. 545 ff.
- Hauschildt, J. (1973), Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: ZfbF 1973, S. 709 ff.
- Haynes, W.W., Massie, J.L. (1969), Management. Analysis, concepts and cases, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1969
- Heckhausen, H. (1963), Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim 1963
- Heckmann, N. (1965), Ein synergetisches Modell in dem Long-Range-Planung, in: Fortschrittsberichte, VDI-Zeitschrift, Reihe 16, Heft 1, 1965
- Heilmann, H. (1972), Jahrbuch der EDV-Akademie I, Stuttgart, Wiesbaden 1972
- Heinen, E. (1969), Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 1969, S. 207 ff.
- Heinen, E. (1969a), Entscheidungstheorie, in: Staatslexikon, Freiburg 1969, Sp. 689 ff.
- Heinen, E. (1971), Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 1971, S. 429 ff.
- Heinen, E. (1971a), Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971
- Heinen, E. (Hrsg.) (1973), Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, 3. Aufl., Wiesbaden 1973
- Heinen, E. (1974), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1974
- Heinen, E. (1974a), Betriebswirtschaftliche Kostenlehre - Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 4. Aufl., Wiesbaden 1974
- Heinen, E. (1975), Soziale Systeme, in: HdÖW
- Heinen, E., Fahn, E., Wegenast, C. (1973), Informationswirtschaft, in: Heinen (1973), S. 679 ff.

- Hempel, C.G. (1967), Aspects of scientific explanation and other essays in the philosophy of science, New York, London 1967
- Hemphill, J.K. (1959), Job description for executives, in: HBR 5-6/1959, S. 55 ff.
- Hemphill, J.K. (1960), Dimensions of executive positions, Ohio State University Monograph 98, Ohio Studies in Personnel, Ohio 1960
- Hentze, J. (1974), Funktionale Personalplanung, Diss. Hannover 1974
- Herzberg, F.H., Mausner, B.M., Snyderman, B.B. (1959), The motivation to work, New York 1959
- Herzberg, F.H. (1966), Work and the nature of man, Cleveland 1966
- Herzberg, F.H. (1968), One more time: How do you motivate employees?, in: HBR 1-2/1968, S. 53 ff.
- Hicks, H.G. (1967), The management of organizations, New York u.a. 1967
- Hinton, B.L. (1968), An empirical investigation of the Herzberg methodology and two-factor theory, in: OBaHP 1968, S. 286 ff.
- Höhn, R. (1972), Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, 7. Aufl., Bad Harzburg 1972
- Hölscher, K. (1971), Eigenfertigung oder Fremdbezug, Wiesbaden 1971
- Hofstetter, A. (1973), Personalplanung - Ausbruch aus dem Teufelskreis?, in: Ind.Org. 1973, S. 168 ff.
- Holt, R.R. (1971), Assessing personality, New York u.a. 1971
- Homans, G.C. (1972), Grundfragen soziologischer Theorie, Opladen 1972
- House, R.J., Wigdor, L.A. (1967), Herzbergs dual factor theory of job satisfaction and motivation, in: Pers. Psych. 1967, S.369 ff.
- Huch, B. (1975), Zur cost-benefit-Analyse bei betrieblichen Ausbildungsinvestitionen unter Berücksichtigung externer Effekte, in: ZfB 1975, S. 91 ff.
- Huizinga, G. (1970), Maslow's need hierarchy in the work situation, Groningen 1970
- Hulin, Ch., Waters, L.K. (1971), Regression analysis of three variations of the two-factor theory, in: JAP 1971, S. 211 ff.
- Hummell, H.J., Opp, K.D. (1971), Zur Reduzierbarkeit von Soziologie auf Psychologie, Braunschweig 1971

- Hundt, D. (1965), Die Arbeitsplatz- und persönliche Bewertung als Kriterien zur Bestimmung des Leistungslohnes, Bern, Stuttgart 1965
- Hunt, J.W. (1972), The restless organization, London 1972
- Iris, B., Barrett, G.V. (1972), Some relations between job and life satisfaction and job importance, in: JAP 1972, S. 301 ff.
- Jacob, H. (Hrsg.) (1970), Zielprogramm und Entscheidungsprozeß in der Unternehmung, Schriften zur Unternehmensführung, Band 10, Wiesbaden 1970
- Jacob, H. (Hrsg.) (1974), Personalplanung. Schriften zur Unternehmensführung, Band 20, Wiesbaden 1974
- Johnson, R.A., Kast, F.E., Rosenzweig, J.E. (1967), The theory and management of systems, 2. Aufl., New York u.a. 1967
- Jones, E.E., Gerard, H.B. (1967), Foundation of social psychology, New York 1967
- Jucius, M.J. (1967), Personnel Management, 6. Aufl., Homewood 1967
- Kahn, R.L. (1960), Productivity and job satisfaction, in: Pers. Psych. 1960, S. 275 ff.
- Kappler, E. (1973), Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften, Unveröffentl. Manuskript, München 1973
- Kappler, E., Rehkugler, H. (1973), Kapitalwirtschaft, in: Heinen (1973), S. 575 ff.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1966), The social psychology of organization, New York u.a. 1966
- Kaufman, H.G. (1974), Obsolescence and professional career development, New York 1974
- Kellog, M.S. (1972), Career management, American Management Association 1972
- Kemper, A. (1974), Die betriebliche Ausbildungsplanung auf der Grundlage der allgemeinen Curriculumforschung, Diss. München 1974
- Kilger, W. (1967), Flexible Plankostenrechnung, 3. Aufl., Köln, Opladen 1967
- King, N. (1970), Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction, in: Psych. Bull. S. 18 ff.
- Kirsch, W. (1968), Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, in: ZfB 1968, S. 625 ff.

- Kirsch, W. (1969), Die Unternehmungsziele in organisationstheoretischer Sicht, in: ZfB 1969, S. 665 ff.
- Kirsch, W. (1970), Entscheidungsprozesse, 1. Band, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W. (1971a), Entscheidungsprozesse, 2. Band, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (1971b), Entscheidungsprozesse, 3. Band, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W., Bamberger, J., Gabele, Klein, H.K. (1973), Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden 1973
- Kirsch, W., Meffert, H. (1970), Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970
- Klein, H.K. (1971), Heuristische Entscheidungsmodelle - Neue Techniken des Programmierens und Entscheidens für das Management, Wiesbaden 1971
- Klis, M. (1969), Willensdurchsetzung durch Überzeugung und Manipulation - ein Beitrag zur Analyse betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Diss. München 1969
- Koch, G.A. (1973), Personalwesen und Personalplanung - ein Beitrag zur Definition, in: AuL 1973, S. 266 ff.
- Koch, G.A. (1973a), Struktur der Arbeitsplatz- und Personaldaten als notwendige Information für die Personalplanung, in: AuL 1973, S. 300 ff.
- Koch, H. (1961), Betriebliche Planung, Wiesbaden 1961
- Koller, H. (1969), Simulation und Planspieltechnik, Wiesbaden 1969
- Koller, H., Kicherer, H.-P. (Hrsg.) (1971), Probleme der Unternehmensführung. Festschrift zum 70. Geburtstag von E.H. Sieber, München 1971
- Korman, A.K. (1968), The prediction of managerial performance, in: Pers. Psych. 1968, S. 295 ff.
- Korman, A.K. (1970), Toward an hypothesis of work behavior, in: JAP 1970, S. 31 ff.
- Kortzfleisch, G.v. (Hrsg.) (1971), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971
- Kosiol, E. (1962), Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962
- Kosiol, E. (1966), Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1966

- Kossbiel, H. (1971), Die Behandlung mehrfach qualifizierter Arbeitskräfte bei der Personalplanung, in: ZfB 1971, S. 167 ff.
- Kossbiel, H. (1972), Kontrollspanne und Führungskräfteplanung, in: Braun, Kossbiel, Reber(1972), S. 87 ff.
- Krähenbühl, H.U. (1971), Karriereplanung - Möglichkeiten und Grenzen der Laufbahnberatung, in: Ind. Org. 1971, S. 370 ff.
- Krech, D., Crutchfield, R.S., Ballachey, E.L. (1962), Individual in society, New York 1962
- Kreklau, C. (1972), Das Konzept der Karriereplanung in Theorie und Praxis, Berlin 1972
- Kreklau, C. (1973), Die Praxis der Karriereplanung (Personalentwicklung) in privaten Unternehmen, in: Personal 1973, S. 95 ff.
- Krüger, W. (1972), Grundlagen, Probleme und Instruments der Konfliktbehandlung in der Unternehmung, Berlin 1972
- Kupsch, P.U. (1973), Das Risiko im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1973
- Kupsch, P.U. (1974), Der Beitrag der Kontingenztheorie zur Bestimmung des optimalen Führungsstils, in: AuL 1974, S. 197 ff.
- Kupsch, P.U., Marr, R. (1973), Personalwirtschaft, in: Heinen (1973), S. 445 ff.
- Kupsch, P.U., Picot, A. (1973), Die Problematik von Empfehlungen für einen optimalen Führungsstil, in: BfG 1973, S. 373 ff.
- Lachhammer, J. (1972), Sozialpsychologische Grundlagen für die Entwicklung eines Quasi-Simulationsmodells bei Investitionsentscheidungen, Diss. München 1972
- Laurent, H. (1968), Research on the identification of management potential, in: Myers (1968), S. 1 ff.
- Lawler, E.E., Porter, L.W. (1967), The effect of performance on job satisfaction, in: IR 1967, S. 20 ff.
- Lawler, E.E., Suttle, J.L. (1973), Expectancy theory and job behavior, in: OBaHP 1973, S. 482 ff.
- Lawless, O.J. (1973), Effective management, a social psychological approach, Englewood Cliffs 1972
- Lawson, R., Marx, M.H. (1958), Frustration: Theory and experiment, in: JoGPM 1958, S. 393 ff.

- Layer, M. (1967), Ungleichheiten und Grenzen der Anwendbarkeit der Deckungsbeitragsrechnung im Rechnungswesen der Unternehmung, Berlin 1967
- Leavitt, H., Pondy, L. (Hrsg.) (1964), Readings in managerial psychology, Chicago 1964
- Le Breton, P., Henning, D.A. (1961), Planning theory, Prentice Hall 1961
- Lenk, H. (1972), Erklärung, Prognose, Planung. Skizzen zu Brennpunktproblemen der Wissenschaftstheorie, Freiburg 1972
- Lerchner, H. (1975), Zielforschung in Unternehmungen, Wiesbaden 1975
- Lersch, Ph. (1956), Aufbau der Person, München 1956
- Leupold, J. (1973), Laufbahn-Planung, in: DU 1/1973, S. 25 ff.
- Levinson, H. (1962), A psychologist looks at executive development, in: HBR 1962, S. 69 ff.
- Levinson, H. (1972), Easing the pain of personal loss, in: HBR 9-10/1972, S. 80 ff.
- Lewin, K. (1963), Die Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern, Stuttgart 1963
- Lindsay, C.A., Marks, E. (1967), The Herzberg theory: A critique and reformulation, in: JAP 1967, S. 330 ff.
- Luhmann, N. (1970), Funktionale Methode und Systemtheorie, in: Luhmann (1970a), S. 31 ff.
- Luhmann, N. (Hrsg.) (1970a), Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, Köln, Opladen 1970
- Luhmann, N. (1971), Politische Planung, in: Luhmann (1971a), S. 66 ff.
- Luhmann, N. (Hrsg.) (1971a), Politische Planung, Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung, Opladen 1971
- Macharzina, K. (1974), Erhöhung der Qualität des Arbeitslebens unter dem Aspekt von Zufriedenheit und Leistung, in: Macharzina, Rosenstiel (1974)
- Macharzina, K., Rosenstiel, L.v. (Hrsg.) (1974), Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, Wiesbaden 1974
- Madson, K.B. (1973), Theories of Motivation, in: Wolman (1973), S. 673 ff.

- Männel, W. (1973), Die wirtschaftliche Bedeutung der Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Männel (1973a), S. 63 ff.
- Männel, W. (Hrsg.) (1973a), Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in der Praxis, Herne, Berlin 1973
- Mager, R.F. (1970), Lernziele und programmierter Unterricht, 14. Aufl., Weinheim u.a. 1970
- Mann, R.D. (1959), A review of the relationship between personality and performance in small groups, in: Psych. Bull. 1959, S. 241 ff.
- Mapp, G.A. (1971), Planning a personnel information system. Feasibility and design study, in: PJ 1971, S. 28 ff.
- March, J.G. (1962), The business firm as a political coalition, in: JoP 1962, S. 672 ff.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958), Organizations, New York 1958
- March, J.G., Simon, H.A. (1966), Organizations, 7. Aufl., New York 1966
- Marr, R. (1974), Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen, unveröff. Habilitationsschrift, München 1974
- Marr, R. (1974a), Zur Nutzen-Kosten-Analyse von Ausbildungsinvestitionen, unveröff. Manuskript, München 1974
- Martin, N.H., Strauss, A.L. (1968), Patterns of mobility within industrial organizations, in: Glaser (1969), S. 203 ff.
- Marx, A. (1963), Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963
- Marx, A. (Hrsg.) (1969), Personalführung, Band I, Wiesbaden 1969
- Marx, A. (1969a), Die betriebliche Aus- und Fortbildung im Zeichen der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung, in: Gaugler (1969), S. 232 ff.
- Marx, A. (Hrsg.) (1971), Personalführung, Band III, Wiesbaden 1971
- Marx, A. (1972), Die Problematik der betrieblichen Ausbildung in entscheidungstheoretischer Sicht, in: Marx (1972a), S. 19 ff.
- Marx, A. (Hrsg.) (1972a), Personalführung, Band IV, Wiesbaden 1972
- Maslow, A.H. (1970), Motivation and psychology, 2. Aufl., New York u.a. 1970

- Maslow, A.H. (1973), *Psychologie des Seins*, Ein Entwurf, München 1973
- Massie, J.L. (1971), *Essentials of management*, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1971
- Maus, H., Fürstenberg, F. (1969), *Soziologische Texte*, Bd. 62, Neuwied, Berlin 1969
- Mayntz, R. (1961), *Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre*, in: Schnauffer, Agthe (1961)
- McBeath, G. (1966), *Organization and manpower planning*, London 1966
- McClelland, D.C. (1955), *Studies in motivation*, New York 1955
- McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, New York 1960
- McGregor, D. (1968), *Leadership and motivation*, Cambridge (Mass.), London 1968
- McGregor, D. (1972), *An uneasy look at performance appraisal*, in: HBR 9-10/1972, S. 133 ff.
- Meffert, H. (1968), *Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen*, unveröff. Habilitationsschrift, München 1968
- Meggins, L.C. (1967), *Personnel - a behavioral approach to administration*, Homewood 1967
- Meij, J.L. (1964), *Management Development unter besonderer Berücksichtigung des Wachstums der Unternehmung*, in: ZfB 1964, S. 102 ff.
- Meissner, W. (1970), *Zur Methodologie der Simulation*, in: ZfgSt 1970, S. 385 ff.
- Mensch, G. (1968), *Instrumente der kurzfristigen Personalplanung*, in: ZfB 1968, S. 469 ff.
- Merton, R.K. (1967), *Funktionale Analyse*, in: Hartmann (1967), S. 119 ff.
- Meyer, F.W. (1973), *Aufbau von Arbeitsplatz- und Personal-Informationssystemen*, in: AuL 1973, S. 306 ff.
- Meyer, F.W., Schnabel, W. (1973), *Psychologische Testverfahren als Bestandteil eines Arbeitsplatz- und Personal-Informationssystems*, in: AuL 1973, S. 5 ff.
- Meyer, H.H., Walker, W.B. (1961), *A study of factors relating to the effectiveness of a performance appraisal program*, in: Pers. Psych. 1961, S. 291 ff.

- Meyer, P. (1968), Betriebliche Personalplanung, Wiesbaden 1968
- Miner, J.B. (1969), Personnel and industrial relations, New York, London 1969
- Miner, J.B., Dachler, H.P. (1973), Personnel attitudes and motivation, in: ARP 1973, S. 379 ff.
- Müller, W. (1971), Kaderentwicklung und Kaderplanung. Theoretische und instrumentelle Grundlagen, Bern, Stuttgart 1971
- Müller-Hagedorn, L. (1969), Grundlagen der Planung von Höhe und Struktur des Personalbestandes einer Unternehmung, Diss. Berlin 1969
- Muse, W.R. (1972), Identification and development of tomorrow's managers, in: PJ 1972, S. 46 ff.
- Myers, J.A. (Hrsg.) (1968), Predicting managerial success, Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor 1968
- Nagel, E. (1961), The Structure of Science, Problems in the Logic of Scientific Explanation, New York 1961
- Nagel, K. (1971), Planung und Kontrolle der innerbetrieblichen Ausbildung von Führungskräften, in: Koller, Kicherer (1971), S. 227 ff.
- Nash, A.N. (1965), Vocational interests of effective managers: A review of the literature, in: Pers. Psych. 1965, S. 21 ff.
- National Industrial Conference Board (1964), Personnel practices in factory and office: Manufacturing, Studies in Personnel Policy 194, New York 1964
- Neuberger, O. (1970), Psychologische Aspekte der Entscheidung, Diss. München 1970
- Neuberger, O. (1971), Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in: Problem und Entscheidung, Heft 5, München 1971
- Neuberger, O. (1974a), Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart u.a. 1974
- Neuberger, O. (1974b), Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart u.a. 1974
- Neuberger, O. (1974c), Problem und Entscheidung, Heft 11, München 1974
- Neuberger, O. (1974d), Das Einstellungsgespräch. Ein Überblick über den gegenwärtigen Forschungsstand, in: Psych. u. Pr. 1974, S. 8 ff.

- Newcomb, T.M., Turner, R.H., Converse, P.E. (1965), *Social Psychology*, New York 1965
- Nick, F.R. (1974), *Management durch Motivation*, Stuttgart 1974
- Nieder, P. (1974a), *Führungsverhalten und Leistung. Ein Beitrag zur Verhaltenstheoretischen Soziologie*, Diss. Erlangen-Nürnberg 1974
- Nieder, P. (1974), *Führung und Leistung*, in: AuL 1974, S. 289 ff.
- Nieschlag, R. (1969), *Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen*, in: Gaugler (1969a), S. 197 ff.
- Nutzhorn, H. (1965), *Leitfaden der Personalbeurteilung*, Berlin, Köln 1965
- Oberender, P. (1974), *Die Zielfunktion eines Unternehmens. Kritische Bemerkungen zu Untersuchungen des Instituts für Industrie- forschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München*, in: ZfB 1974, S. 208 ff.
- Oberg, W. (1972), *Make performance appraisal relevant*, in: HBR 1-2/1972, S. 61 ff.
- Oechsler, W.A. (1974), *Konflikt und Konfliktmanagement*, Diss. Augsburg 1974
- Oettle, K. (1970), *Inhumane Mobilität*, in: Personal 1970, S. 210 f.
- Oster, D. (1970), *Führungsnachwuchsplanung*, in: Buchholz, Maler (1970), S. 63 ff.
- Ostrowski, P.S. (1968), *Management succession: Chance or choice*, in: MR 10/1968, S. 67 ff.
- Palmer, W.J. (1973), *An integrated program for career development*, in: PJ 1973, S. 398 ff.
- Parsons, T. (1949), *Essays in sociological theory, pure and applied*, Glencoe 1949
- Parsons, T. (1961), *An outline of the social system*, in: Parsons u.a. (1961)
- Parsons, T., Shils, E., Naegle, K.D., Pitts, I.R. (Hrsg.) (1961), *Theories of society, Band 1*, Glencoe 1961
- Patchen, M. (1970), *Participation, achievement and involvement in the job*, Englewood Cliffs 1970
- Patten, Th.H. (1971), *Manpower planning and the development of human resources*, New York u.a. 1971

- Paul Jr., W.J., Robertson, K.B., Herzberg, F. (1969), Job enrichment pays off, in: HBR 3-4/1969, S. 61 ff.
- Pearson, A.E. (1966), Sales power through planned careers, in: HBR 1-2/1966, S. 105 ff.
- Perrow, C. (1968), Organization goals, in: Sills (1968), S. 305 ff.
- Pickle, B.H., Rungeling, B.S. (1973), Empirical investigation of entrepreneurial goals and customer satisfaction, in: JoB 1973, S. 212 ff.
- Picot, A. (1972), Grundfragen experimenteller Organisationsforschung, Diss. München 1972
- Picot, A. (1975), Prognose und Planung. - Möglichkeiten und Grenzen, unveröffentlichtes Manuskript 1975
- Picot, A. (1975a), Ansätze zur Messung des personalen Potentials in Organisationen, unveröff. Manuskript, München 1975
- Porter, L.W. (1961), A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management, in: JAP 1961, S. 1 ff.
- Porter, L.W. (1962), Job attitudes in management, in: JAP 1962, S. 375 ff.
- Porter, L.W. (1962, 1963), Job attitudes in management, Parts I, II, III, IV, in: JAP 1962, S. 375 ff.; 1963, S. 141 ff., S. 267 ff., S. 386 ff.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. (1968a), Managerial Attitudes and Performance, Homewood 1968
- Porter, L.W., Lawler, E.E. (1968b), What job attitudes tell about motivation, in: HBR 1-2/1968, S. 118 ff.
- Raffée, H. (1974), Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974
- Raidt, F. (1970, 1971), Stellenbeschreibung, in: BuO, 1970, S. 840 ff., S. 962 ff., 1971, S. 41 ff., S. 122 ff.
- Raiffa, H., Schlaifer, R. (1961), Applied statistical decision theory, Boston 1961
- Rasch, H. (1968), Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug als Einkaufs- und Investierungsproblem in der industriellen Unternehmung, Berlin 1968
- Rehhahn, H. (1974), Ein simultanes Personalplanungsmodell, in: FbF 2/1974, S. 95 ff.

- Rehkugler, H. (1972), Die Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, Diss. München 1972
- Reichwald, R. (1973), Die menschliche Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie, Diss. München 1973
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J. (1964), Management and the worker, Cambridge (Mass.) 1964
- Rosenstiel, L.v. (1972), Motivation im Betrieb, München 1972
- Rosenstiel, L.v. (1974), Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Macharzim, v. Rosenstiel (1974), S. 117 ff.
- Rosenthal, E.M. (1969), Greener pastures. Why employees change jobs, in: PJ 1969, S. 22 ff.
- Ross, I.C., Zander, A. (1957), Need satisfactions and employee turnover, in: Pers. Psych. 1957, S. 173 ff.
- Rühl, G. (1973), Untersuchungen zur Arbeitsstrukturierung, in: IE 1973, S. 147 ff.
- Rühl, G., Zink, K.J. (1974), Zur Kritik an der Herzberg'schen Motivations-
theorie, in: FBf 1974, S. 173 ff.
- Rühl, E. (1971), Beiträge zur Unternehmungsführung und Unternehmungspoli-
tik, Bern, Stuttgart 1971
- Rüttinger, B., v. Rosenstiel, L., Molt, M. (1974), Motivation des wirtschaft-
lichen Verhaltens, Stuttgart u.a. 1974
- Rush, H.M.F. (1971), Job design for motivation, The Conference Board,
New York 1971
- Sasieni, M., Yaspan, A., Friedmann, L. (1965), Methoden und Probleme der
Unternehmensforschung, 2. Aufl., Würzburg, Wien 1965
- Sayre, W.S., Kaufmann, H. (1960), Governing New York City, New York 1960
- Schanz, G. (1974), Betriebswirtschaftslehre und sozialwissenschaftliche Inter-
pretation, in: ZfgSt 1/1974, S. 1 ff.
- Schein, E. (1964), Management development as a process of influence, in:
Leavitt, Pondy (1964)
- Schelling, Th.C. (1970), Planungsrationalität und Entscheidungskalkül, in:
Haseloff (1970), S. 108 ff.

- Schlaifer, R. (1959), Probability and statistics for Business Decisions, New York u.a. 1959
- Schmidt, S.M., Kochan, Th.A. (1972), Conflict: Toward conceptual clarity, in: ASQ 1972, S. 359 ff.
- Schnauffer, E., Agthe, K. (Hrsg.) (1961), Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Band, Berlin, Baden-Baden 1961
- Schneider, B., Alderfer, C.P. (1973), Three studies of measures of needs satisfaction in organizations, in: ASQ 1973, S. 489 ff.
- Schneider, J., Locke, E.A. (1971), A critique of Herzberg's incident classification system and a suggested revision, in: OBaHP 1971, S. 441 ff.
- Schönfeld, H.M. (1965), Die Personalplanung, ein vernachlässigter Teil der betrieblichen Planung, in: AuL 1965, S. 149 ff.
- Schönfeld, H.M. (1967), Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, Wiesbaden 1967
- Schönfeld, H.M. (1974), Die Rechnungslegung über das betriebliche "Human-Vermögen", in: BFuP 1974, S. 1 ff.
- Schoner, B., Harrell, Th.W. (1965), The questionable dual ladder, in: PJ 1-2/1965, S. 53 ff.
- Schreyögg, G. (1973), Neuere Entwicklungen auf dem Gebiet der Leistungsbeurteilung, unveröff. Arbeitspapiere, Nürnberg 1973
- Schrieber, D.E., Sloan, St. (1970), Incentives: Are they relevant, obsolete or misunderstood?, in: PA 1970, S. 52 ff.
- Schuler, H. (1974), Das Bild vom Mitarbeiter, 2. Aufl., München 1974
- Schwein, J. (1965), Integrierte Unternehmensplanung, Bielefeld 1965
- Scott, W.D., Clothier, R.C., Spriegel, W.R. (1961), Personnel management, New York, London, Toronto 1961.
- Scott, W.G. (1967), Organization theory, Homewood 1967
- Seamans, H. Jr. (1973), What's lacking in most skills inventories?, in: PJ 1973, S. 101 ff.
- Seeli, P. (1961), Die persönliche Bewertung, Bern, Stuttgart 1961
- Segesser, W. (1966), Leistungsstandards für Führungskräfte, Bern 1966
- Seiler, J.A. (1967), Systems analysis in organizational behavior, Homewood (Ill.) 1967

- Selchert, F.W. (1973), Wirkung der Ausgliederung von Leistungsfunktionen auf die Selbständigkeit der ausgliedernden Betriebswirtschaft, in: Männel (1973a), S. 39 ff.
- Selznick, P. (1969), Foundations of the theory of organizations, in: Emery (1969), S. 261 ff.
- Sills, D.L. (Hrsg.) (1968), International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 11, 1968
- Simon, H.A. (1964), On the Concept of Organizational Goal, in: ASQ 1964, S. 1 ff.
- Simpfendorfer, J.M. (1973), Personalinformationssysteme, in: ME, Erg.Band, S. 707 ff.
- Sloan, S., Johnson, A.C. (1968), New context of personnel appraisal, in: HBR 11-12/1968, S. 14 ff.
- Smith, A.R. (Hrsg.) (1970), Models of manpower systems, London 1970
- Sokolovsky, Z. (1973), Integriertes Personalinformationssystem - Baustein eines MIS, in: adl-Nachr. 80/1973, S. 18 ff.
- Spector, A.J. (1956), Expectations, fulfillment and morale, in: JASP 1956, S. 51 ff.
- Staudacher, F. (1967), Die Informationspolitik. Ein Instrument betrieblicher Personalpolitik, Diss. München 1967
- Stewart, L. (1961), A survey on business games, in: American Managements Association (1961), S. 23 ff.
- Stewart, R. (1967), Managers and their job, London 1967
- Stöcker, G., Dirks, H. (1970), Bewertungsverfahren im Angestelltenbereich, 2. Aufl., Neuwied, Berlin 1970
- Stogdill, R.M. (1959), Individual behavior and group achievement, New York 1959
- Stogdill, R.M. (1966), Dimensions of organizational theory, in: Thompson (1966)
- Strasser, H. (1966), Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Strasser, W., Firnkes, M. (1973), Die Messung und Vorhersage des Führungsverhaltens und der Führungseffizienz, unveröff. Manuskript, München 1973

- Stratmann, H.-G. (1968), Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968
- Strauss, G., Sayles, L.R. (1967), Personnel. The human problems of management, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1967
- Studer, T. (1973), Aufstiegschancen im Lichte der Karriereplanung, in: Ind.Org. 1973, S. 215 ff.
- Szyperski, N. (1971), Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmungsleitung, in: ZfB 1971, S. 639 ff.
- Tannehill, R.E. (1970), Motivation and management development, London 1970
- Tannenbaum, R., Schmidt, W.H. (1958), How to choose a leadership pattern, in: HBR 1958, S. 95 ff.
- Terasaki, M. (1971), Personaldatenbank im Computer, in: Ind. Org. 1971, S. 569 ff.
- Thiele, L.-D. (1968), Konflikte im Entscheidungsprozeß der Unternehmungsorganisation, Diss. München 1968
- Thomae, H. (Hrsg.) (1965), Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, Band 2, Allgemeine Psychologie II, Motivation, Göttingen 1965
- Thomae, H. (1965a), Die Bedeutungen des Motivationsbegriffs, in: Thomae (1965), S. 3 ff.
- Thomae, H. (1965b), Zur allgemeinen Charakteristik des Motivationsgeschehens, in: Thomae (1965), S. 45 ff.
- Thomae, H. (1969), Die Motivation menschlichen Handelns, 4. Aufl., Köln, Berlin 1969
- Thomae, H. (1970), Die Motivation menschlichen Handelns, 6. Aufl., Köln, Berlin 1970
- Thompson, J.D. (Hrsg.) (1966), Approaches to organizational design, Pittsburgh 1966
- Thompson, J.D. (1967), Organizations in action, New York u.a. 1967
- Thompson, P.H., Dalton, G.W. (1970), Performance appraisal: Managers beware, in: HBR 1-2/1970, S. 149 ff.
- Tjaden, K.H. (1969), Soziales System und sozialer Wandel, Untersuchungen zur Geschichte und Bedeutung zweier Begriffe, Stuttgart 1969

- Topitsch, E. (Hrsg.) (1968), Logik der Sozialwissenschaften, Köln, Berlin 1968
- Triandis, H.G. (1966), Notes on the design of organization, in: Thompson (1966)
- Ulich, D. (1969), Konflikt-Modelle. Versuch einer Darstellung und Revision, Diss. München 1969
- Ulich, E., Groskurth, P., Bruggemann, A. (1973), Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt 1973
- Ulrich, H. (1971), Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Kortzfleisch (1971), S. 43 ff.
- Ulrich, H., Staerkle, R. (1965), Personalplanung, Köln, Opladen 1965
- Vetter, E.W. (1967), Manpower planning for high talent, Personnel, Ann Arbor 1967
- Vincentz, L. (1974), Personalwirtschaft im Mittelbetrieb, Berlin 1974
- Vroom, V.H. (1959), Some personality determinants of participation, in: JASP 1959, S. 322 ff.
- Vroom, V.H. (1964), Work and motivation, New York, London, Sydney 1964
- Vroom, V.H. (1966), Some observations regarding Herzbergs two-factor theory, American Psychol. Ass. Convention, 1966
- Vroom, V.H. (1967), Work and Motivation, 2. Aufl., New York, London, Sydney 1967
- Wächter, H. (1973), Grundlagen der langfristigen Personalplanung, Herne, Berlin 1973
- Wächter, H. (1974), Praxis der Personalplanung, Herne, Berlin 1974
- Weber, K. (1963), Planung und Planungsrechnung in der schweizerischen Industrie, in: Ind. Org. 1963, S. 269 ff.
- Weber, W. (1971), Das Identifikationsphänomen und seine Bedeutung als Determinante menschlichen Verhaltens in Organisationen, Diss. Mannheim 1971
- Weber, W., Weimann, J. (1973), Ausbildungsbedarf und -angebot im Führungsnachwuchsbereich, unveröff. Arbeitspapier, Mannheim 1973
- Wibbe, J. (1966), Arbeitsbewertung, 3. Aufl., München 1966

- Wied-Nebbeling, S. (1975), Industrielle Preissetzung, Tübingen 1975
- Wild, J. (1967), Neue Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1967
- Wild, J. (1974), Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek 1974
- Wilson, N.A.B. (Hrsg.) (1969), Manpower research, London 1969
- Winslow, E.K., Whitsett, D.A. (1963), Dual-factor theory: A reply to House and Wigdor, in: Pers. Psych. 1968, S. 55 ff.
- Winter, R. (1973), Leitern, die nach oben führen, in: AuL 1973, S. 159 ff.
- Witte, E. (1965), Lehre und Spiel, in: IBM-Nachr. 175 (1965), S. 2848 ff.
- Witte, E. (1968), Phasentheorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: ZfbF 1968, S. 625 ff.
- Witte, E. (1969), Mikroskopie einer unternehmerischen Entscheidung, in: IBM-Nachr. 1969, S. 490 ff.
- Witte, E. (1969a), Führungsstile, in: HdO, Sp. 595 ff.
- Wolman, B.B. (Hrsg.) (1973), Handbook of general psychology, New Jersey 1973
- Wunderer, R. (Hrsg.) (1973), Nachfolgeregelung für Führungskräfte, München 1973
- Zaleznik, A., Dalton, G.W., Barnes, L.B. (1970), Orientation and conflict in career, Boston 1970
- Zedeck, Sh., Blood, M.R. (1974), Foundations of behavioral science research in organizations, Monterey 1974
- Zeidler, K. (1972), Anforderungen an kaufmännische Führungskräfte, Frankfurt 1972
- Zepf, G. (1970), Der Prozeß der Zielbildung in Unternehmen aus verhaltenstheoretischer Sicht, in: ZfO 1970, S. 71 ff.

Lebenslauf

Name: Kilian Fuchs

Geboren: 29.5.1945 in Garmisch

Eltern: Dr. Hermann Fuchs
Marianne Fuchs, geb. Bruckmann

Schulen: 1951 - 1955 Volksschule Heilbronn
1955 - 1964 Theodor-Heuss-Gymnasium
Heilbronn
4.3.1964 Reifeprüfung

Wehrdienst: April 1964 - Sept. 1965 abgegangen als Fähnrich d.R.

Studium: WS 1965/WS 1966 Physik an der TH Stuttgart
SS 1967/WS 1967 Betriebswirtschaftslehre an der
TH Stuttgart
SS 1968/SS 1972 Betriebswirtschaftslehre an der
Universität München
19.12.1972 Diplomprüfung

Berufliche Tätigkeit: 1.1.1971 - wiss. Hilfskraft am DWIF - Deut-
31.12.1972 sches Wirtschaftswissenschaftliches
Institut für Fremdenverkehr an der
Universität München
1.1.73-30.4.73 ebenda als wiss. Assistent
1.5.1973 - wiss. Assistent am Betriebswirt-
31.10.1973 schaftlichen Institut der Universi-
tät München
seit 1.11.1973 wiss. Assistent am Institut für In-
dustrieforschung und betriebliches
Rechnungswesen (Vorstand: Prof.
Dr.Dr. h.c. E. Heinen)

